



## **A EVASÃO NO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DO PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PNAP): o perfil dos alunos da turma 3 da UEM.**

### **DROPOUT IN THE SPECIALIZATION COURSE IN PUBLIC MANAGEMENT OF THE NATIONAL TRAINING PROGRAM FOR PUBLIC ADMINISTRATION (PNAP): the profile of students from class 3 of UEM.**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Augusto Cesare de Campos Soares, Universidade Estadual de Maringá, Brasil, [accsoares@uem.br](mailto:accsoares@uem.br)

Aparecida do Rocio Freitas, Universidade Estadual de Maringá, Brasil, [a.rocio@uol.com.br](mailto:a.rocio@uol.com.br)

#### **Resumo**

É relevante buscar compreender esse fenômeno que é a evasão na Educação a Distância, pois, no âmbito da universidade pública, ela se constitui em desperdício de recursos públicos e, quanto ao PNAP, impossibilita o alcance de seu propósito na totalidade, bem como, demonstra o descompromisso do aluno em obter a excelência no setor público. O objetivo desse estudo foi descrever e analisar a evasão através do perfil dos alunos (mensurados pelas dimensões de formação acadêmica na graduação, tempo de serviço público e idade cronológica) em relação ao curso de especialização em Gestão Pública - turma 3 - do Programa Nacional de Formação de Administração Pública (PNAP), ofertado pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), PR. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa, com dados secundários (pesquisa documental e bibliográfica), utilizou-se a análise de conteúdo que, através de procedimentos, sistemáticos e objetivos de organização dos dados com indicadores de frequência, permitiram a inferência de conhecimentos relativos ao tema. Os resultados demonstraram que ocorreu uma expressiva taxa de evasão no curso, com destaque a quantidade de desistentes em todos os polos. Conclui-se que a evasão no curso/PNAP é um desafio que deve integrar a UAB, a universidade e os polos presenciais, com políticas, estratégias e ações de contensão da evasão, as quais envolvam aspectos quantitativos e qualitativos visando a excelência na gestão pública, além de conscientizar o aluno da sua corresponsabilidade neste resultado.

**Palavras-chave:** Evasão; Gestão Pública; Educação a Distância; PNAP.

#### **Abstract**

It is relevant to seek to understand this phenomenon which is the evasion in Distance Education, because, within the public university, it constitutes a waste of public resources and, as far as the PNAP makes it impossible to achieve its purpose in its entirety, as well as, demonstrates the student's disengagement in obtaining excellence in the public sector. The aim of this study was to describe and analyze the evasion through the profile of students (measured by dimensions of academic education in undergraduate, public service time and chronological age) in relation to the specialization course in Public Management - class 3 - of the National Program for the Formation of Public Administration (PNAP), offered by the State University of Maringá (UEM), PR. Therefore, a descriptive and quantitative research was conducted, with secondary data (documentary and bibliographic research), content analysis was used that through systematic procedures, objectives of organizing the data with indicators of have allowed the inference of knowledge on the subject. The results showed that there was a significant rate of evasion in the course, with emphasis on the number of dropouts in all poles. It is concluded that the evasion in the course /PNAP is a challenge that should integrate the UAB, the university and the face-to-face centers, with policies,

strategies and actions to contain evasion, which involve quantitative and qualitative aspects aiming at excellence in public management, in addition to raising the student's awareness of his co-responsibility in this result.

**Keywords:** Evasion; Public Management; Distance Education; PNAP.

## 1 INTRODUÇÃO

A excelência da gestão pública deve ser orientada para o cidadão, envolver a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com ações alicerçadas na Constituição balizada pelos “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” (*caput* do Art. 37. CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988). Assim, a gestão Pública é um instrumento que o Estado dispõe para pôr em prática as opções políticas do governo, cujo objetivo é o bem comum da coletividade administrada. (FREITAS; OLIVEIRA, 2014, p. 13).

Cabe ressaltar que, nem toda a população tem acesso à formação universitária. A dificuldade de acesso pode ter como causas, por exemplo, o indivíduo morar longe do centro de ensino como também, o custo despendido com a formação, dentre outras especificidades.

Em razão da dimensão do território brasileiro, a educação a distância (EAD) constitui uma modalidade que possibilita a descentralização e democratização do ensino superior, por meio da Universidade Aberta do Brasil (UAB), criada em 2006, a qual oferta cursos em diversas áreas. O sistema UAB “[...] é um programa do Ministério da Educação (MEC), gerido pela Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) e pela Secretaria de Educação a Distância (SEED).” (BRASIL, 2019d, p.6).

O Programa de Formação em Administração Pública (PNAP), lançado em 2009, é uma ação da UAB, o qual responde a uma carência por capacitação pessoal de nível superior para o exercício da gestão na administração pública, de modo que esse processo seja estendido a todo o território brasileiro com o mesmo nível de qualidade, através da parceria entre os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), e as universidades públicas do país credenciadas pelo Ministério da Educação, assim elas ofertam cursos na área de Administração Pública (graduação e especializações – Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde). (BRASIL, 2019b).

A Universidade Estadual de Maringá-UEM é uma das universidades públicas que adere ao Programa e, em 2006, ingressou no Projeto Piloto da Universidade Aberta do Brasil - UAB, um projeto experimental do curso de Administração na modalidade a distância, sendo que, o Departamento de Administração, vinculado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, iniciou em 2010 a primeira turma do curso de Graduação em Administração Pública e, em 2014 a segunda turma. (BRASIL, 2019d). Em relação à especialização, esse departamento concluiu três turmas dos cursos vinculados ao PNAP, nas áreas de Gestão Pública e Gestão Pública Municipal abrangendo o período de 2010 a 2019. O objeto de estudo desse artigo é a turma 3, do curso de especialização em Gestão Pública.

Cabe salientar que, algumas pessoas consideram a modalidade de educação a distância mais fácil em relação à presencial e assim, quando o aluno se depara com as especificidades da EAD, a necessidade de ser ativo no processo de aprendizagem é constante, como: cumprir normas e cronograma, desenvolver as atividades conforme estabelecidas, participar das atividades interativas, como por exemplo, fóruns, web conferências entre outras, destarte, ele percebe o nível de qualidade, a qual também é exigido no curso na modalidade a distância. Diante do exposto, se o aluno não tiver um firme propósito em efetuar o curso acatando as especificidades da modalidade EAD, apesar das limitações internas e externas, ocorre a desistência – a evasão.

A evasão de alunos é considerada um fenômeno complexo e comum nas instituições de ensino do mundo contemporâneo (Bittencourt e Mercado, 2014), entretanto, deve-se buscar estratégias para combatê-la, pois, na universidade pública significa desperdício de recursos públicos.

O objetivo da pesquisa foi descrever e analisar a evasão através do perfil dos alunos - turma 3 - do curso de especialização em Gestão Pública do Programa Nacional de Formação de Administração Pública (PNAP), ofertado pela UEM. Especificamente, o estudo buscou (1) Compreender e analisar a necessidade de formação de gestores públicos, na modalidade EAD, pelo PNAP/UAB; (2) Demonstrar a quantidade de alunos matriculados, concluintes e evadidos do curso; (3) Descrever a evasão através do perfil dos alunos (por polo; formação acadêmica – graduação; servidor público e não servidor público; por faixa etária) da turma 3 do curso de especialização em Gestão Pública – PNAP/UEM.

Pressupõe-se que, os resultados sirvam como base e possibilite futuras pesquisas sobre as causas e estratégias para lidar com esse problema – a evasão - que desafia os gestores na formação de pessoal para o exercício na administração pública nos três níveis governamentais e, por conseguinte, a excelência nos serviços prestados à sociedade, bem como, capacitar o indivíduo para o exercício da cidadania.

## **2 FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS E A EVASÃO NA MODALIDADE A DISTÂNCIA**

### **2.1 GESTÃO PÚBLICA E A NECESSIDADE DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS**

Procopiuck (2013) evidencia que a Administração Pública sempre fez parte da história de todas as sociedades e contribuiu com o seu desenvolvimento, em maior ou menor grau. Ressalta o autor que, ao tratá-la no contexto mais específico, exceto as funções do Estado Moderno, “a administração é a parte mais óbvia do governo; é o governo em ação; é o lado executivo e operativo mais visível do governo, e, naturalmente, tão antiga quanto o próprio governo” (WILSON, 1987 *apud* PROCOPIUCK, 2013, p.10).

Em consonância, Freitas e Oliveira (2014, p. 13) expõem que “O processo de evolução da Gestão Pública brasileira é marcado por transformações no papel do Estado e das mudanças de objetivos dos governos”, e, uma perspectiva contemporânea, atribui o significado da gestão Pública como um instrumento que o Estado dispõe para pôr em prática as opções políticas do governo, cujo objetivo é o bem comum da coletividade administrada. (FREITAS; OLIVEIRA, 2014).

Neste sentido, se faz necessário uma gestão pública capaz de apresentar resultados com qualidade que beneficie a estrutura física e, principalmente, a coletividade – a vida da população (LIMA, 2006 p.8). Complementa Lima, enfatizando que “[...] uma boa organização na gestão pública está relacionada a uma alta capacidade de gestão, que por sua vez, relaciona-se com a *‘melhor relação entre recurso, ação e resultado’*”. Assim, para Ferreira (*apud* FREITAS; OLIVEIRA, 2014, p. 38), constitui-se em um Modelo de excelência da Gestão Pública, o qual é a representação de uma gestão que tem como objetivo a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas.

Nesta perspectiva, se insere o GESPÚBLICA, como uma abordagem que renova os paradigmas da administração pública brasileira e exige a busca por novos métodos e práticas de gestão (FERREIRA, 2019).

Em conformidade com o Documento de Referência, o GESPÚBLICA tem como principais características: “[...] ser essencialmente público; estar focado em resultados para o cidadão; ser federativo” (BRASIL, 2014). Isto significa que, a excelência da gestão pública

deve ser orientada para o cidadão, envolver a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e com ações alicerçadas na Constituição balizada pelos “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” (*caput*do Art. 37. CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988). Os princípios constitucionais estão expostos como os fundamentos da GESPÚBLICA (BRASIL, 2014, p. 11).

Se a centralidade prática do modelo GESPÚBLICA está nas pessoas e nos processos que transformam as ações em resultados e, para Bergue (2014), a administração pública é composta por pessoas, assim, se faz necessário entendê-las em seu contexto.

Para Costin (2010), o trabalho no setor público têm características especiais, seja pela natureza exercida, o empregador e o beneficiário da ação os quais possuem traços distintos:

- trata-se da coletividade organizada que demanda serviços a serem desempenhados por pessoas (embora com a mediação de um representante e de uma burocracia em que o trabalho será exercido);
- a definição do trabalho a ser feito ocorre num contexto político de seleção de prioridades (refletidas no orçamento e em outros documentos de planejamento) (COSTIN, 2010, p. 149).

Bergue (2014) complementa, enfocando os diversos fatores que geram um elevado grau de complexidade no ambiente de trabalho e, destaca que “No serviço público trata-se com um conjunto heterogêneo de pessoas detentoras de competências em geral superiores àquelas requeridas para a investidura e desempenho do cargo.” (BERGUE, 2014, p. 170), e isso exige considerar diferentes dimensões do indivíduo.

A complexidade do comportamento humano requer a adoção de uma perspectiva de leitura integradora das diferentes dimensões do indivíduo – técnica, política, afetiva, pessoal, profissional – sensível a diferentes olhares e que considera a possibilidade de interferência de múltiplos fatores de análise (BERGUE, 2014, p. 66).

Percebe-se na exposição de Bergue (2014), que não é simples a gestão da complexidade do comportamento humano. Assim, torna-se necessário um delimitador da gestão de pessoas no setor público, o qual visa uma separação entre o espaço público e o privado (sem, contudo, eliminar a possibilidade de influências) e o domínio do político e do técnico, para tal, a administração pública estabelece o perfil e comportamento esperado do servidor ou administrador público na forma de regulamentos e procedimentos, enfatiza a impessoalidade, seja na forma de acesso ao serviço público (concurso), seja na progressão na carreira (avaliação de desempenho) (COSTIN, 2010).

A visão das pessoas na esfera pública se expande além do conceito de servidor público para englobar o cidadão, conforme expõe Coelho, onde

na esfera pública, os indivíduos são sempre concebidos como cidadãos, seja na posição de agentes do poder público, isto é, de servidores do Estado, sejam na condição de simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado (COELHO, 2012, p.15).

Nesse ponto de vista de Coelho, seja como servidores públicos ou como cidadãos-usuários, as pessoas representam um valor público (valor para a sociedade) e, complementado por Bergue ao destacar que “[...] nesse setor parte substantiva da geração de valor público, materializada em bens e serviços públicos, tem sua produção intensiva em pessoas”, que são principal elemento de despesas e, também de gastos com investimentos (BERGUE, 2014, p.1).

A inserção da dimensão humana na abordagem da geração de produtos públicos põe em destaque a *legitimidade do gasto público*. A legitimação tem intensa relação com a noção de qualidade, esta tomada em sua acepção de satisfação das necessidades do usuário do bem ou serviço público (BERGUE, 2014, p. 169).

Percebe-se que para dar acesso à educação, ou seja, democratização e descentralização do saber com a participação dessas esferas ocorreu a criação de cursos na modalidade a distância visando a extensão em todo o território brasileiro, assim, surge a Universidade Aberta do Brasil (UAB) para atender a formação no ensino superior em diversas áreas do saber e, por conseguinte, a criação do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

## 2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL PARA O SERVIÇO PÚBLICO: descentralização e democratização (UAB e o PNAP)

Historicamente, o conceito de Educação a Distância (EAD) evoluiu na medida do desenvolvimento das sociedades, dos meios e técnicas experimentadas, ela “não surgiu no vácuo” (KEEGAN *apud* NUNES, 2019, p.1).

Prandi (2009) explicita o contexto de transformações as quais provocam mudanças na sociedade e, por conseguinte, na educação.

[...] as questões relativas à importância dada à ciência, tecnologia e comunicação, no mundo globalizado, provocam sensíveis transformações nas sociedades contemporâneas em todos os sentidos, sinalizando a construção de uma nova sociedade, uma nova realidade social, obrigando a educação escolar a vincular-se às práticas sociais e ao mundo do trabalho e, ao mesmo tempo, provocando mudanças significativas na Educação Superior brasileira (PRANDI, 2009, p. 139).

São muitas as definições de Educação a Distância as quais são possíveis e apresentadas pelos autores (PACHECO *et al*, 2019, p. 5) mas, alguns consideram educação a distância e ensino a distância como sinônimo, assim é necessário distinguir estes termos. Segundo Maroto (*apud* COSTA; ZANATTA, 2014, p. 40) “[...] enquanto ensino expressa treinamento, transmissão de informação e instrução, a educação é estratégia essencial para a formação humana, em um processo de aprender a aprender, criar, inovar, participar, enfim, construir conhecimento”. É na perspectiva da educação a distância que se constrói esse estudo.

Em termos legais, o Decreto Nº 9.057, de 25 de maio de 2017 e publicado no DOU de 26.5.2017, que em seu Artigo 1º define a educação a distância como:

[...] a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Para dar concretude a essa modalidade (EAD), foi criada e implementada o Sistema Universidade Aberta do Brasil-UAB, que inicia-se efetivamente em 2006, com o curso piloto de graduação em Administração, o qual foi uma parceria entre o MEC/SEED, o Banco do Brasil (integrante do Fórum das Estatais pela Educação) e as universidades públicas - federais e estaduais - que aderiram ao projeto (BRASIL, 2019d, p. 9).

Há de se destacar, a vinculação estrutural da UAB, exposta no histórico da Universidade Aberta do Brasil (UAB) contido no Projeto Pedagógico do Curso de Especialização em Gestão Pública Modalidade a Distância, base nacional de elaboração dos cursos nas Instituições Públicas de Ensino-IPES (BRASIL, 2019d).

[...] A Universidade Aberta do Brasil (UAB) é um programa do Ministério da Educação (MEC), gerido pela Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) e pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) (BRASIL, 2019d, p.6).

Complementa Soares (2017, p. 45) expondo que “A UAB é um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm

dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação à distância”. A dificuldade de acesso pode ter como causas, o indivíduo morar longe do centro de ensino como também, o custo com a formação, dentre outras especificidades.

A parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) está presente no Programa de Formação em Administração Pública (PNAP), lançado em 2009 e, dá início à “[...] uma nova ação no âmbito do Sistema UAB”, a qual gerou a união de especialistas de diversas instituições, visando a elaboração de Projetos Pedagógicos Nacionais e materiais didáticos de referência básica, para serem adotados pelas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) integrantes do Sistema UAB (BRASIL, 2019c).

A área de atuação do PNAP envolve “[...] a formação, capacitação dos quadros de gestores para atuarem na administração de macro (governo), micro (unidades organizacionais) e sistemas públicos” (BRASIL, 2019c). Assim, a formação dos gestores nos cursos do PNAP ofertados pela UAB, na área da Administração Pública, compreende: bacharelado em Administração Pública, especialização em Gestão Pública, especialização em Gestão Pública Municipal e especialização em Gestão em Saúde e, visam possibilitar que esses gestores “[...] intervenham na realidade social, política e econômica, contribuindo para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, no âmbito federal, estadual e municipal” (BRASIL, 2019c).

Conforme exposto, pode-se inferir que a educação a distância no ensino superior ofertadas pelas instituições públicas de ensino vinculadas a UAB e que desenvolvem o PNAP proporcionam uma alteração na realidade individual, tanto na vida profissional quanto na vida como cidadão, a qual, por conseguinte, gera mudanças na produção e prestação de serviços realizadas pela administração pública e na sociedade em geral do Brasil.

### 2.3 EVASÃO NA MODALIDADE A DISTÂNCIA: um problema instigante

Existe uma relevância em compreender a evasão na EAD, pois, no âmbito da universidade pública, ela se constitui em desperdício de recursos públicos.

Para Oliveira; Oesterreich e Almeida (2018), a EAD resolve alguns problemas existentes no país, porém, um antigo problema escolar continua – a evasão.

No caso do Brasil, que possui um território de dimensões continentais e baixos indicadores sociais, é natural que a EAD se sobressaia como modalidade educativa diferenciada e alternativa para a capacitação e disseminação massiva de conhecimentos, com uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação para promoção de interações com vistas à aprendizagem. Contudo, antigos problemas continuam vigentes, entre os quais o da evasão (OLIVEIRA; OESTERREICH; ALMEIDA, 2018, p. 3).

Apesar da EAD, em razão de suas especificidades, ter apresentado resultados positivos, a evasão escolar afeta o alcance dos objetivos do sistema educacional. Pode-se exemplificar que, os cursos de ensino superior, na modalidade a distância mobilizam investimento em recursos financeiros, institucionais e de profissionais integrados a uma rede composta pelos três níveis governamentais. Nesse contexto, a evasão não é apenas um problema educacional mais também social, econômico, político dentre outras variáveis. Cabe ressaltar, o caráter de gratuidade dos cursos ofertados pela UAB/PNAP para os alunos, pois, o financiamento dos mesmos é realizado por meio da CAPES com recursos do orçamento da União, sendo que estes são repassados às IPES credenciadas a ofertar os cursos, assim, o aluno tem como despesas o deslocamento dos seus locais de origem para os polos a fim de realizar atividades presenciais, tais quais, avaliações, estudos em equipes e laboratórios, contato com o tutor, etc (DEMARCO, 2013, p. 13). Por consequência, a evasão se configura em um desperdício de recursos públicos.

Laguardia e Portela (2009, p. 353) definem a evasão “[...] como a saída do aluno de um curso ou programa educacional sem tê-lo completado com sucesso, assumindo-se que esse êxito corresponde a uma certificação ou conclusão com aprovação. [...]” Os autores complementam ao expor sobre a evasão na EAD a partir de cinco condições:

O abandono na educação a distância pode ocorrer nas seguintes condições: o aluno se registra, mas não confirma a matrícula; matricula, mas não acessa o ambiente; o aluno acessa, mas não envia as atividades; o aluno solicita a sua saída; o aluno não conclui o curso (LAGUARDIA e PORTELA, 2009, p. 353).

Para Oliveira; Oesterreich e Almeida (2018, p. 3) “[...] é evadido o aluno que iniciou o curso e não o concluiu – uma taxa de insucesso, portanto. Assim, a taxa evasão seria uma soma da taxa de abandono com a taxa de reprovação, [...]”. Nota-se que os autores fornecem como calcular a evasão, a qual é a somatória do aluno que iniciou e o abandonou – em qualquer tempo do curso – somado aos reprovados.

Em relação à universidade pública, Pereira (*apud* PACHECO *et al*, 2007, p. 4) afirma que a “[...] evasão é um fenômeno indesejável em qualquer universidade pública, pois gera vagas ociosas e desperdício do dinheiro público investido”.

A partir do exposto, considera-se pertinente conhecer o perfil do aluno evadido, o que é corroborado por Demarco (2013, p. 19) ao afirmar:

Um aspecto sempre muito relevante no planejamento de programas de ensino-aprendizagem é o conhecimento do perfil dos alunos, notadamente no que se refere à formação e conhecimento prévio dos mesmos, visando contribuir na melhor estruturação das atividades.

Prosseguindo a perspectiva supracitada, pode-se inferir que o conhecimento do perfil dos alunos na especialização em Gestão Pública (PNAP/UEM), foco desse estudo, demonstra dentre outras categorias estudadas, a quantidade de servidores públicos evadidos daqueles que não exercem atividade no setor público, o qual possibilita algumas associações de acordo com a revisão de literatura, a qual se apresenta.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é descritivo-quantitativa por descrever a evasão no curso de especialização em Gestão Pública, turma 3 (22/09/2017 a 30/05/2019). O estudo tem como objetivo descrever e analisar o perfil dos alunos evadidos no curso, assim, privilegia-se as frequências dos dados, ou seja, as ocorrências destes nas categorias delimitadas para análise, por meio de técnicas estatísticas simples - percentuais (BARDIN, 1977, p. 115).

Os dados coletados são de natureza secundária por fundamentarem em fontes bibliográficas (livros, artigos, teses - físicos e virtuais sobre o tema) para compor a revisão de literatura e, documentais (Projeto Pedagógico do curso – nacional e da turma/UEM, Edital nº 75/2014-UAB – estabelece a oferta de vagas/polo e do curso para a IES, Edital nº 045/2017-UAB/UEM - abre processo seletivo, dados fornecidos pelo NEAD/UEM –relatórios gerenciais da coordenação do curso – planilhas do processo seletivo, informações acadêmicas do curso e no Relatório Final do Curso).

Ressalta-se que são considerados para o cálculo de evasão (OLIVEIRA; OESTERREICH e ALMEIDA, 2018), os alunos desistentes do curso por: abandono, reprovação em disciplinas e reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso –TCC.

Foram três as categorias delimitadas para o estudo, como segue:

1. **Formação acadêmica** (Graduação), subdividida em quatro: Administração Pública; Administração; Ciências Econômicas, ou Ciências Contábeis ou Direito; outras áreas.
2. **Atuação profissional** em órgãos da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal (**ser servidor público**), ou ter aspiração ao serviço público, porém, **não ser servidor público**, exposto em tempo de serviço;
3. **Idade cronológica**, medido em três intervalos;

As três categorias foram estabelecidas a partir dos dados que os candidatos/alunos enviaram para o processo de seleção e, constam dos critérios de avaliação disponíveis no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e no Edital de Abertura do Processo Seletivo. A definição dos intervalos nas categorias 2 e 3 foi aleatória, a partir do tempo de atuação (ou não) no serviço público e a idade cronológica, iniciando com a mínima.

Para análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p. 42) que através de procedimentos, sistemáticos, objetivos de organização e de tabelamento dos dados com indicadores de frequência, permitiram a inferência de conhecimentos relativos ao perfil dos alunos evadidos no curso, objeto do estudo. Considerando Laville e Dionne (1999), buscou-se no processo de descrição e análise, interpretar os dados de forma a explicá-los em sua frequência de ocorrência, a partir do contexto da evasão, assim, examinaram-se as inter-relações entre as categorias em que elas foram reunidas e inferindo por associação aos resultados pertinentes da revisão de literatura, para melhor compreensão do tema.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O curso de especialização em Gestão Pública, turma 3, teve 2002 candidatos que se submeteram ao Processo seletivo para 500 vagas distribuídas nos 13 polos presenciais, uma procura expressiva (aproximadamente 4 candidatos por vaga). Dos aprovados no processo seletivo, fizeram matrícula e constava no AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem, sistema moodle, no final do curso, o total de 482 alunos. Na Tabela 1 demonstra-se a quantidade de vagas ofertadas e de alunos por polo.

POLO	Quantidade total de vagas	Quantidade total de alunos	Quantidade total de desistentes	% de desistentes
Assaí	30	28	16	57
Astorga	40	39	25	64
Bela Vista do Paraíso	25	29	19	65
Cianorte	50	48	29	60
Cidade Gaúcha	25	25	25	100
Cruzeiro do Oeste	25	28	22	79
Engenheiro Beltrão	50	48	39	81
Goioerê	25	25	20	80
Itambé	50	49	26	53
Nova Londrina	30	24	21	87
Paranavaí	50	37	25	68
Sarandi	50	54	30	56
Umuarama	50	48	28	58
<b>TOTAL (13)</b>	<b>(500)</b>	<b>(482)</b>	<b>325</b>	<b>67</b>

**Tabela 1: Quantidade de vagas, alunos e desistentes por polo.**

**Fonte:** Elaborada pelos autores a partir de dados gerenciais da coordenação do curso.



Ressalta-se que os polos em que as vagas não foram preenchidas por não terem candidatos aprovados, ocorreram remanejamento para outros polos os quais constavam aprovados em lista de espera, como por exemplo, Bela Vista do Paraíso com 25 vagas ofertadas e matriculou-se 29 alunos. Em termos de quantidades de vagas ofertadas em relação aos alunos matriculados, observa-se na Tabela 1 que 18 (3,6%) vagas ficaram ociosas, isto é, não foram preenchidas.

Em relação a situação final dos alunos: 157 alunos aprovados, isto é, 33% de concluintes; 298 alunos desistiram (por abandono ou reprovação em disciplinas) e 27 reprovaram no TCC. A baixa aprovação é um fenômeno a ser avaliado, para que os planejadores e gestores possam estabelecer estratégias, as quais busquem elevar esse índice sem perder a qualidade no desenvolvimento do curso.

Considera-se a taxa de evasão, conforme expõem Oliveira; Oesterreich e Almeida (2018), a somatória dos desistentes e os reprovados no TCC, que no presente estudo perfaz o total de 325 alunos (67% de evasão). Essa taxa de evasão no curso em análise está próxima ao que expõe Demarco (2013) em seu estudo, o qual foi de 63,7%, mas, não deixa de ser preocupante, pois evidencia elevado desperdício de recursos públicos (PACHECO *et al*, 2019) e, conseqüentemente, resulta em não alcançar os objetivos totais do PNAP.

Os polos com maior expressividade quantitativa de desistentes foram os de Cidade Gaúcha com 25 alunos (100%), seguido pelo de Nova Londrina com 21 alunos (87%). Destaca-se que, dos 13 polos ofertados na terceira turma do curso, apenas os polos de Cianorte e Paranavaí não tinham aberto vagas nas duas turmas anteriores, pela UEM.

Um aspecto que sobressai é a taxa de evasão de mais de 50% nos 13 polos, o qual se considera uma taxa significativa que se manifesta em todos os polos onde o curso foi ofertado e, deve ser avaliada de forma mais detalhada para planejar nova oferta deste curso com estratégias de maior engajamento.

Cabe destacar que, o curso tem no final dos componentes curriculares, uma disciplina de Monografia (30h/a) que visa preparar os alunos para o processo de elaboração do TCC-artigo científico. Se o aluno teve aprovação na disciplina, porém, não conseguiu no TCC o qual abrangeu um período de aproximadamente seis meses para elaboração, então, surge uma dúvida em relação às causas dessa reprovação e que, considera-se relevante verificar posteriormente.

Considerando a formação acadêmica, demonstrada na Tabela 2: 25 (7,69%) alunos têm graduação em Administração Pública, 96 (29,54%) em Administração, 112 (34,46%) em Ciências Econômicas; ou Ciências Contábeis ou Direito e, 92 (28,31%) em outras áreas. Observa-se menor desistência dos alunos com graduação nos cursos de Administração Pública e Administração, os quais somados perfazem um total de 121 alunos (37,23%) em contrapartida aos alunos graduados nos demais cursos (62,77%), o que equivale uma diferença de 25,54%.

POLO	5 (Administração Pública)	4 (Administração)	3 (Ciências Econômicas; ou Ciências Contábeis ou Direito)	2 (outras áreas)	TOTAL
Assaí	2	7	6	1	16
Astorga	6	4	13	2	25
Bela vista do Paraíso	2	8	7	2	19
Cianorte	0	7	16	6	29
Cidade Gaúcha	2	4	5	14	25
Cruzeiro do Oeste	2	2	4	14	22
Engenheiro Beltrão	1	10	16	12	39
Goioerê	1	8	9	2	20

Itambé	2	10	8	6	26
Nova Londrina	1	6	4	10	21
Paranavaí	3	10	7	5	25
Sarandi	1	12	11	6	30
Umuarama	2	8	6	12	28
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>96</b>	<b>112</b>	<b>92</b>	<b>325</b>

**Tabela 2: Perfil dos desistentes em sua Formação acadêmica – graduação, por polo.**

**Fonte:** Elaborada pelos autores a partir de dados gerenciais da coordenação do curso.

A partir da verificação dos dados demonstrados na Tabela 2, pode-se inferir que alunos com graduação na área do curso de especialização aderem melhor a este, do que, os graduados em outros cursos. Porém, se ampliar a avaliação para os cursos que fazem parte da área de Ciências Sociais Aplicadas (Administração Pública, Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Direito), isto é, os que têm uma relação direta e próxima à gestão pública, o contingente total de 233 (71,69%) alunos, o que demonstra um percentual expressivo de evasão em relação às áreas de formação acadêmica.

A Tabela 3 demonstra o perfil dos alunos desistentes que são servidores públicos (47,69%) e os que não exercem o serviço público (52,31%), o qual percebe-se uma diferença de 4,62% a mais de alunos não servidores. Ressalta-se que, o polo de Sarandi apresentou maior quantidade de servidores públicos desistentes (29 alunos) e o polo de Engenheiro Beltrão apresentou maior quantidade de desistentes não servidores públicos (32 alunos).

POLO	Servidor Público	Não Servidor Público	TOTAL
Assaí	9	7	16
Astorga	15	10	25
Bela vista do Paraíso	11	8	19
Cianorte	18	11	29
Cidade Gaúcha	6	19	25
Cruzeiro do Oeste	8	14	22
Engenheiro Beltrão	7	32	39
Goioerê	5	15	20
Itambé	16	10	26
Nova Londrina	5	16	21
Paranavaí	9	16	25
Sarandi	29	1	30
Umuarama	17	11	28
<b>TOTAL</b>	<b>155 (47,69%)</b>	<b>170 (52,31%)</b>	<b>325</b>

**Tabela 3: Perfil dos desistentes servidor público e não servidor público por polo.**

**Fonte:** Elaborada pelos autores a partir de dados gerenciais da coordenação do curso.

O PNAP tem como público alvo servidores públicos e também as pessoas que tem aspirações ao exercício da função pública, conforme pode-se constatar nos documentos do Programa e no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) – Nacional e da turma/UEM, demonstrados na Tabela 3. A elevada taxa de evasão tanto de servidores públicos como os que não atuam no setor público compromete o programa no alcance do seu objetivo integralmente. Nesse sentido, pode-se inferir que apesar do programa PNAP buscar capacitar o pessoal que integra/integrará a administração pública, ainda persiste no serviço público a convivência de servidores/gestores com perspectivas e linguagem diferentes, em um mesmo setor e mesma cidade, isto é, um perfil diferente entre os administradores quer no nível macro (governo), micro (unidades organizacionais) e sistemas públicos, podendo resultar, por exemplo, em gestores e servidores públicos com procedimentos diferentes para o atendimento de uma mesma atividade, ao elencar prioridades diferentes com visão diferentes na alocação de recursos.

Por conseguinte, o desperdício da evasão de servidores públicos e dos que aspiram integrar o quadro da administração pública gera ineficiência e ineficácia no serviço público,

com consequências na sociedade em geral, dado que os recursos públicos investidos no curso de formação (PNAP) são oriundos dos cidadãos com a gestão do Estado (financiamento da Capes) e que retorna aos usuários na forma de produtos e serviços públicos, pois, conforme afirma Bergue (2014, p. 170), “As pessoas produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação [...]”.

No que se refere a idade expressa por faixa etária na Tabela 4, os desistentes entre 22 a 29 anos foram 107 alunos (33%), de 30 a 49 anos totalizaram 195 alunos (60%) e, os mais de 49 anos perfizeram 23 alunos (7%). Nota-se que, a maior quantidade de alunos que desistiram estão na faixa etária de 30 a 49 anos e em segundo lugar, entre 22 a 29 anos, ambos percentuais elevados se encontram no polo de Engenheiro Beltrão, o qual também apresentou a terceira maior quantidade de evasão em relação aos demais polos, conforme pode-se evidenciar na Tabela 1.

<b>POLO</b>	<b>22 a 29 anos</b>	<b>30 a 49 anos</b>	<b>Mais de 49 anos</b>	<b>TOTAL</b>
Assaí	2	13	1	<b>16</b>
Astorga	9	11	5	<b>25</b>
Bela vista do Paraíso	1	13	5	<b>19</b>
Cianorte	12	17	0	<b>29</b>
Cidade Gaúcha	12	13	0	<b>25</b>
Cruzeiro do Oeste	6	16	0	<b>22</b>
Engenheiro Beltrão	<b>15</b>	<b>22</b>	2	<b>39</b>
Goioerê	7	11	2	<b>20</b>
Itambé	8	16	2	<b>26</b>
Nova Londrina	12	9	0	<b>21</b>
Paranavaí	11	12	2	<b>25</b>
Sarandi	6	21	3	<b>30</b>
Umuarama	6	21	1	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>107 (33%)</b>	<b>195 (60%)</b>	<b>23 (7%)</b>	<b>325</b>

**Tabela 4: Perfil dos desistentes por faixa etária/polo.**

**Fonte:** Elaborada pelos autores a partir de dados gerenciais da coordenação do curso.

Observa-se na Tabela 4 a ocorrência de uma desistência significativa na faixa etária que envolve os alunos de 30 a 49 anos, que em relação aos de 22 a 29 anos, perfaz a diferença de 27%. Infere-se que, os alunos desistentes de 22 a 29 anos estão ainda buscando se firmar na vida pessoal, acadêmica e profissional e, os alunos desistentes de 30 a 49 anos tentam conciliar as diversas áreas da vida, entretanto, ambas faixas etárias são influenciadas pelas mudanças ambientais.

Na medida em que, a educação a distância, para Maroto (*apud* COSTA; ZANATTA, 2014, p. 40), “[...] é estratégia essencial para a formação humana, em um processo de aprender a aprender, criar, inovar, participar, enfim, construir conhecimento.” e, considerando o atual contexto, o qual a tecnologia da informação e comunicação permeia a vida pessoal, profissional e social, então, por um lado, presume-se que os alunos utilizam frequentemente esse meio, seja de forma isolada e/ou em interações e assim, planeja, organiza e disciplina suas ações para o alcance de seus objetivos, por outro lado, o processo educacional ainda está muito ligado a interação face-a-face (modalidade presencial), em que ocorre a transmissão de informação e instrução pelo professor assumindo a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades e avaliações. Por este ângulo, na educação a distância, o processo de construção do conhecimento em que o aluno deve aprender a aprender sem ter a supervisão constante, ocorre em qualquer lugar que tiver conexão com o ambiente do curso, assim, ele pode se inteirar das atividades, interagir por meio de fóruns com a coordenação, professor, tutor, secretaria e equipe de apoio técnico via AVA, sistema moodle.

A seguir apresenta-se a distribuição dos evadidos, por meio da inter-relação entre as categorias: graduação, tempo de serviço público (ou não) e idade cronológica. A ordem de exposição segue a área de formação na graduação com maior pontuação no processo seletivo até a menor (5 a 2 pontos).

	Graduação			5 (Administração Pública)									TOTAL	%			
	Tempo de serviço			0			1m a 10a			11 a 20a					Mais de 20a		
	22 a 29	30 a 49	Mais de 49	22 a 29	30 a 49	Mais de 49	22 a 29	30 a 49	Mais de 49	22 a 29	30 a 49	Mais de 49			22 a 29	30 a 49	Mais de 49
POLOS	Assaí	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8
	Astorga	1	2	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	6	24
	Bela Vista do Paraíso	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8
	Cianorte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
	Cidade Gaúcha	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8
	Cruzeiro do Oeste	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8
	Engenheiro Beltrão	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4
	Goioerê	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4
	Itambé	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	8
	Nova Londrina	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4
	Paranavaí	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	12
	Sarandi	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4
	Umuarama	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>25</b>		
(%)	16	48	12	0	16	0	0	4	0	0	0	0	4			100	

**Tabela 5: Comparação entre os desistentes graduados em Administração Pública e o tempo de serviço público e a idade.**

**Fonte:** Elaborada pelos autores a partir de dados gerenciais da coordenação do curso.

Conforme demonstra a Tabela 5, dos desistentes graduados em Administração Pública, 19 alunos (76%) não exercem atividades no setor público e 6 (24%) são servidores públicos. Dentre os alunos que não são servidores públicos, a faixa de idade entre 30 a 49 anos é a maior (12 – 63,16%), o mesmo se verifica com os alunos que são servidores públicos (4 – 66,67%) com 1 mês a 10 anos de tempo de serviço e (1 – 16,67%) com 11 a 20 anos de tempo de serviço. O aluno servidor com mais de 20 anos de tempo de serviço tem mais de 49 anos de idade e é do polo de Itambé, nesta faixa de idade encontra-se 3 (15,79%) não servidores e 4 (21,05%) na faixa de idade de 25 a 29 anos. Evidencia-se que os polos com maior desistência de alunos formados na graduação em Administração Pública foram Astorga (24%) e Paranavaí (12%).

Ao comparar os dados mais expressivos dos alunos desistentes graduados em Administração Pública tem-se: na faixa etária de 22 a 29 anos, há uma dispersão de alunos (4) dos não servidores nos polos de Astorga, Bela Vista do Paraíso, Nova Londrina e Umuarama, sendo que não tem aluno servidor público; na faixa etária de 30 a 49 anos prevalece os não servidores (12 alunos) sendo que ocorre dispersão de 2 alunos por polo de Astorga, Cidade Gaúcha, Cruzeiro do Oeste e Paranavaí e prevalecem em relação aos servidores (4 alunos) sendo 2 do polo de Assaí com tempo de serviço entre 1 mês a 10 anos; na faixa etária de mais de 49 anos, prevalecem os não servidores (3 alunos) com 2 alunos do polo de Astorga em relação ao 1 aluno servidor público do polo de Itambé com mais de 20 anos de tempo de serviço. Cabe salientar que as maiores frequências de desistentes são de alunos não servidores com 19 alunos, sendo que, a maior quantidade ocorre na faixa de idade entre 30 a 49 anos perfazendo um total de 12 alunos (48%), os servidores públicos perfaz um total de 6 alunos (24%), distribuídos nos

três intervalos de tempo de serviço, sendo que, a maior quantidade está entre 1 mês a 10 anos de tempo de serviço (4 – 16%).

Pressupõe-se que graduados em Administração Pública queiram se especializar nessa área visando melhorar o seu desempenho e de seu setor ou para progressão na carreira enquanto servidor público e, no caso dos que não exercem atividade no setor público possibilitar a integração no quadro de pessoal da área pública, nas duas situações o curso de especialização em Gestão Pública proporciona a compreensão do **Estado** que tem na gestão Pública um instrumento para pôr em prática as opções políticas do governo, cujo objetivo é o bem comum da coletividade administrada (FREITAS; OLIVEIRA, 2014), a qual para Lima (2006, p. 8) precisa ter uma “[...] ‘melhor relação entre recurso, ação e resultado’”, e complementa Coelho (2012) expondo que, seja como servidores públicos ou como cidadãos-usuários, as pessoas representam um valor público (valor para a sociedade). Nessa perspectiva, a busca da excelência no serviço público não se restringe apenas ao gestor público, mas a todos os cidadãos que utilizam o recurso investido, por meio de ações que alcancem resultados, isto é, em se tratando do curso objeto do estudo, o contingente de alunos desistentes que são graduados em Administração Pública, os quais se presumem que tenham uma compreensão básica da amplitude da formação na área e, com a desistência deixaram de apresentar resultado (ineficácia), ações empreendidas (ineficiência) e recursos investidos desperdiçados. Assim, o desperdício não é somente financeiro, mas, também o conhecimento que poderia ser empregado profissionalmente, na vida pessoal, no compartilhamento social e no exercício da cidadania.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar a evasão através do perfil dos alunos - turma 3 - do curso de especialização em Gestão Pública do Programa Nacional de Formação de Administração Pública (PNAP), ofertado pela UEM, que a partir da apresentação e análise dos dados considera-se alcançado.

A procura de candidatos para a seleção do curso foi significativa, demonstrando a necessidade de formação na área de gestão pública, seja para os servidores públicos, ou para os aspirantes a integrar este setor, ou ainda, para aqueles que desejam obter mais conhecimento para o exercício da cidadania, o qual está em consonância com a proposta do PNAP. Nesse sentido, o curso de especialização em Gestão Pública tem demanda para continuar sendo ofertado.

O estudo demonstrou que a situação final dos alunos compreendeu: 157 alunos aprovados, isto é, 33% de concluintes; 298 alunos desistiram (por abandono ou reprovação em disciplinas) e 27 reprovaram no TCC. Para o cálculo da evasão considerou-se os alunos desistentes mais os reprovados no TCC, totalizando uma taxa de evasão de 67%, a qual expressa ser alta, principalmente se considerar os alunos desistentes antes do TCC.

Em síntese, o perfil dos evadidos do curso, em relação a maior frequência nas categorias delimitadas, são as que seguem: Na formação acadêmica - os graduados em Ciências Econômicas; ou Ciências Contábeis ou Direito 112 (34,46%); Atuação profissional - servidores públicos (47,69%) entre 1 mês a 10 anos de tempo de serviço e os que não exercem o serviço público (52,31%); Idade cronológica expressa por faixa etária - 30 a 49 anos totalizaram 195 alunos (60). Há de se destacar que o TCC marca o final do curso, isto é, a certificação dos aprovados.

A partir dos resultados do estudo é possível tecer um plano que envolva tanto procedimentos anteriores ao início do curso, como por exemplo, expandir as informações veiculadas sobre o funcionamento e a qualidade exigida, quanto no decorrer do curso, acompanhar e engajar os alunos no desenvolvimento das atividades, isso envolve uma equipe

de apoio suficiente e mais ativa em relação à quantidade dos alunos do curso, dentre outras ações relacionadas a cada categoria específica elencada.

Conclui-se que a evasão no curso/PNAP é um desafio que deve integrar a UAB, a universidade e os polos de apoio presencial, com políticas, estratégias e ações de contenção da evasão, as quais envolvam aspectos quantitativos e qualitativos visando a excelência na gestão pública, além de conscientizar o aluno da sua corresponsabilidade neste resultado.

Os dados obtidos sobre o perfil do aluno evadido permitiram ter uma perspectiva, a partir das categorias delimitadas para o estudo, dando indicações importantes em relação à taxa de evasão ser tão expressiva no curso. Todavia, conforme afirma Bergue (2014), o comportamento humano é complexo e para geri-lo é necessário considerar as diferentes dimensões do indivíduo e ter a sensibilidade de diferentes olhares, o qual pondera a influência de múltiplos fatores de análise, o que não é simples de ser efetuado. A partir da exposição do autor, conclui-se que, precisam-se ampliar as categorias de análise, como por exemplo, as causas da desistência, na tentativa de vislumbrar melhor o fenômeno da evasão, da turma 3, do curso de especialização em Gestão Pública/PNAP/UEM. Nesse sentido, se apresenta perspectivas de futuras pesquisas sobre o objeto/tema deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence, (1977) **Análise de conteúdo**. 4. ed. (Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2010. (Obra original publicada em 1977)
- BERGUE, Sandro Trescatro (2014). **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas.
- BITTENCOURT, Ibsen Mateus; MERCADO, Luis Paulo Leopoldo. **Evasão nos cursos na modalidade de educação a distância**: estudo de caso do Curso Piloto de Administração da UFAL/UAB. In: Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 22, núm. 83, abril-junio, 2014, pp. 465-503 Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399534054009> Acesso em: 13/02/2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília; MP, SEGEP, 2014. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf> Acesso em: 07/10/2019.
- BRASIL. **Decreto nº 9.057/2017**. [Brasília, DF], 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm#art24](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm#art24) Acesso em: 14/10/2019.
- BRASIL. FUNDAÇÃO CAPES. **O que é o Sistema UAB e sua legislação**. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/uab/o-que-e-uab> Acesso em: 15/10/2019a.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Universidade Aberta do Brasil (UAB)**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/politica-de-educacao-inclusiva?id=12265> Acesso em: 15/10/2019b.
- BRASIL. FUNDAÇÃO CAPES. **Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP)**. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/educacao-a-distancia/pnap> Acesso em: 15/10/2019c.
- BRASIL. FUNDAÇÃO CAPES. PNAP. **PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA**. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/educacao-a-distancia/pnap> Acesso em: 15/10/2019d.
- COELHO, Ricardo Corrêa. (2012). **O público e o privado na gestão pública**. 2. ed. reimp. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_26.06.2019/art\\_37.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/art_37.asp) Acesso em: 03/10/2019.



COSTA, Celso José da; PIMENTEL, Nara Maria (2009). **O sistema Universidade Aberta do Brasil na consolidação da oferta de cursos superiores a distância no Brasil**. In: *ETD - Educação Temática Digital*, Campinas, v.10, n.2, p.71-90, jun. 2009 – ISSN: 1676-2592. Disponível em: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-71709> Acesso em: 18/10/2019.

COSTA, Maria Luisa Furlan; ZANATTA, Regina Maria. (2014). **Educação a distância no Brasil: aspectos históricos, legais, políticos e metodológicos**. 3 ed. Maringá: Eduem.

COSTIN, Claudia. (2010). **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier.

DAFT, Richard L. (2017). **Administração**. 3. ed. São Paulo, Cengage Learning.

DEMARCO, Diogo Joel. **UM BALANÇO DO PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PNAP) COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA: o caso da Escola de Administração da UFRGS**. In: **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/016> Acesso em: 18/10/2019.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública**. In: REVISTA EIXO n. 1, v. 1, jan-jun 2012, Brasília, DF, Brasil. Disponível em: [https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375/pdf\\_101](https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375/pdf_101) Acesso em: 07/10/2019.

FREITAS, Aparecida do Rocio; OLIVEIRA, Neuza Corte. (2014). **Planejamento e Gestão Estratégica**. Ponta Grossa: UEPG/NUTEAD.

LAGUARDIA, Josué. ; PORTELA, Margareth. **Evasão na educação a distância**. In: *ETD – Educação Temática Digital*, Campinas, v.11, n.1, p.349-379, dez. 2009 – ISSN: 1676-2592. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/929> Acesso em: 13/02/2019.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. (1999). **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. (2006). **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade.

MATIAS-PEREIRA, José. (2012). **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas.

NETTO, Carla; GUIDOTTI, Viviane; SANTOS, Pricila Kohls. **A EVASÃO NA EAD: INVESTIGANDO CAUSAS, PROPONDO ESTRATÉGIAS**. Disponível em: [https://www.academia.edu/32356171/A\\_EVAS%C3%83O\\_NA\\_EAD\\_INVESTIGANDO\\_CAUSAS\\_PROPONDO\\_ESTRAT%C3%89GIAS?auto=download](https://www.academia.edu/32356171/A_EVAS%C3%83O_NA_EAD_INVESTIGANDO_CAUSAS_PROPONDO_ESTRAT%C3%89GIAS?auto=download) Acesso em: 13/02/2019.

NUNES, Ivônio Barros. **Noções de educação a distância**. In: Revista Educação a Distância nrs. 4/5, dez./93-abr/94, Brasília, Instituto Nacional de Educação a Distância, pp. 7-25. Disponível em: [http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos\\_teses/EAD/NOCOESEAD.PDF](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EAD/NOCOESEAD.PDF) Acesso em: 13/02/2019.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana. (Orgs.). (2011). **Políticas públicas e educação: regulação e conhecimento**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço.

OLIVEIRA, Pedro Rodrigues de ; OESTERREICH, Silvia Aparecida ; ALMEIDA, Vera Luci de. **Evasão na pós-graduação a distância: evidências de um estudo no interior do Brasil**. In: *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 44, e165786, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v44/1517-9702-ep-S1678-4634201708165786.pdf> Acesso em: 13/02/2019.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques; MELO, Pedro Antonio de; MORETTO NETO, Luiz; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina; RISSI, Maurício. **Evasão na modalidade a distância**. In: **VII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR**. Mar del Plata, Argentina, 29/11/2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89435/TRABAJOVASQUESPACHECO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 13/02/2019.

PRANDI, Luiz Roberto. **Tendências do processo didático-pedagógico no Ensino Superior na contemporaneidade.** In: Akropolis, Umarama, v. 17, n. 3, p. 137-142, jul./set. 2009. Disponível em: <http://revistas.unipar.br/index.php/akropolis/article/view/2852> Acesso em: 13/02/2019.

PROCOPIUCK, Mario. (2013). **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e rede políticas, administração judiciária.** São Paulo: Atlas.

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – Turma III-MODALIDADE A DISTÂNCIA.**(2017).Processo nº 4553/2017- PRO. Universidade Estadual de Maringá/Departamento de Administração. Maringá – PR.

SOARES, Augusto Cesare de Campos. (2017). **O Coordenador de Curso e os Professores como *Street-level bureaucrats* na Educação a Distância – a análise sobre a discricionariedade com a implementação do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP – da Universidade Estadual de Maringá – UEM.** 2017. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.