

## **COLEGIADO DAS ESCOLAS DE GOVERNO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – CONSEGOV**

Ata da Reunião realizada em 27 de junho de 2025, via plataforma Microsoft Teams.

### **Participantes:**

#### **SEGES – Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo – EMASP**

Conrado Valentini Tristão

Juliana Helena Bonat

Oldair José de Oliveira Morgado

Patrícia Vieira Santos

#### **PGM – Centro de Estudos Jurídicos – CEJUR**

Roberto Angotti Júnior

Eduardo Moreno Monteiro

#### **SVMA – Universidade Aberta do Meio-Ambiente e Cultura de Paz – UMAPAZ**

Gabriela Pinheiro Lima Chabbouh

Isabella Grilo Pessoni

#### **SME – CEFORP/COPED – Centro de Formação de Professores/Coordenadoria Pedagógica**

Graciela Marra

Kaligiane Félix Dorgelma da Silva

#### **SMSU – Academia de Formação em Segurança Urbana – AFSU**

Marcelo Brito

#### **SMADS – Espaço Público do Aprender Social – ESPASO**

Ademar Sartori Júnior

#### **TCM – Escola Superior de Gestão e Contas Públicas – EGC**

Ricardo Panato

#### **SMDHC – Departamento de Educação em Direitos Humanos – EDH**

Simone Henrique

#### **CGM – Centro de Formação de Controle Interno – CFCI**

Luís Fernando de Paiva Baracho Cardoso

### **Convidados:**

#### **SEGES/COGEP**

Bruno Luís Simões Geraldo

Sérgio Donizette Pilotto

### **Pautas:**

10:00 – Abertura da reunião, boas-vindas, apresentação dos temas que serão tratados no encontro

10:10 – Apresentação de COGEP sobre estratégias para sensibilização das lideranças sobre a importância das formações profissionais na Prefeitura, questão diretamente relacionada à evasão e à desistência

10:50 – Apresentação do compilado das taxas de evasão e desistência das escolas e estratégias para mitigação

11:45 – Encerramento

### **Abertura**

**EMASP** dá as boas-vindas aos presentes e apresenta as pautas do encontro, a saber: continuidade da discussão sobre a pauta de evasão e desistência nas formações promovidas

pelas escolas de governo - apresentação de estratégias para sensibilização das lideranças sobre a importância das formações profissionais na Prefeitura. Apresenta Bruno Simões como o novo Diretor do Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras e Sérgio Piloto, Diretor da Divisão de Gestão de Carreiras do DPGC, ambos de COGEP de SEGES, passando a palavra ao Bruno na sequência.

### **Apresentação pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas**

**Bruno** inicia sua exposição elogiando a iniciativa no tratamento do tema pelas escolas de governo e informa que, embora o tema já tenha sido objeto de debate em fóruns de gestão de pessoas, a sua abordagem de forma institucionalizada é inédita.

Em primeiro lugar, informa que, através do mapeamento das unidades setoriais de recursos humanos, projeto desenvolvido por COGEP, percebeu-se que grande parte das lideranças das URHs (Unidades de Recursos Humanos) tem dificuldade para a liberação dos servidores por dois motivos principais:

- i) quantidade restrita de pessoas componentes das equipes de trabalho;
- ii) desafios diários vivenciados pelas áreas na rotina de trabalho.

Neste sentido, acredita-se válido entender como é possível engajar as lideranças para reforçar a ideia de que a capacitação está atrelada ao trabalho, visando conscientizar que as formações auxiliam no desenvolvimento do servidor, contribuindo para a melhoria no desempenho das atividades laborais e qualidade do serviço prestado. Sugere municiar as lideranças com dados sobre esse impacto positivo.

Compartilha que recentemente COGEP realizou um plano de capacitação da Secretaria de Gestão para realização do diagnóstico/mapeamento de fortalezas e lacunas de competências dos servidores (estas indicadas pelas lideranças por entenderem quais formações contribuirão de fato para o aprimoramento do servidor).

Sugere também uma campanha de conscientização sobre o papel e importância das escolas de governo e das formações que promovem como fatores determinantes para o apoio no desenvolvimento profissional dos servidores. Acredita que essa estratégia seria mais eficaz em contraponto a uma normatização da questão.

Traz também a possibilidade de, no momento da inscrição do servidor subordinado em algum curso, a chefia ser comunicada pela escola de governo por e-mail sobre detalhes da formação para avaliar a pertinência. Destaca a importância da escuta das lideranças sobre quais formações seriam necessárias e no que contribuiriam para o trabalho de seus subordinados.

Em sua visão, outra prática que poderia ser eficaz: a elaboração de relatório sobre a formação cursada pelo aluno e submissão à liderança respectiva para avaliação do conhecimento adquirido.

Cita também que em casos específicos pode haver certa resistência de algumas chefias à liberação de seu subordinado para participar das formações por entender a prática como uma estratégia para fuga da rotina de trabalho. Isso estigmatiza as atividades das escolas de governo e prejudica aqueles que têm real interesse em aprimorar suas competências.

Outra solução proposta por Bruno seria a identificação pelas chefias nas respectivas legislações das carreiras de formações específicas e direcionamento dos servidores a cursá-las.

**Sérgio Piloto** elogia a explanação completa de Bruno e observa a necessidade da priorização pelas escolas de governo na oferta de formações remotas para que os servidores evitem gastar tempo com deslocamentos até os locais de realização, no caso de formações presenciais.

**EMASP** agradece as contribuições e pontos de reflexão trazidos por COGEP, reforçando a menção à ineficiência de instrumentos legislativos para a solução da questão em debate, devido à heterogeneidade das Secretarias na Prefeitura e, por consequência, especificidades de cada carreira. A aproximação das lideranças via Unidades de Recursos Humanos para conscientização talvez seja uma estratégia mais eficiente em relação à normatização. Cita como possível estratégia o mapeamento de necessidades de formações em elaboração pela EMASP, considerando seus dez eixos e futura abordagem das chefias afetadas.

Cita a maior dificuldade, qual seja: fazer com que a informação contendo os detalhes da formação que seu subordinado cursará chegue à chefia. Vislumbra o sistema de gestão escolar como possível aliado na realização da tarefa.

**Bruno** cita que, no caso das formações da parceria *SEGES/Alura*, houve apoio institucional da alta direção para conscientização dos gestores via e-mail acerca da importância da realização da capacitação pelos servidores designados, o que muniu as chefias de maior segurança para a liberação. Também pode ser uma estratégia válida.

**EMASP** agradece as contribuições e abre o debate.

**ESPASO** elogia as medidas trazidas, pontuando que talvez a discussão seja um pouco mais profunda. O entendimento de que a formação também constitui atividade laboral possui pouca adesão no âmbito da Prefeitura. Se os servidores que estão na ponta se ausentarem por cerca de duas horas, por exemplo, o dia de trabalho já ficará prejudicado, pois o tempo de deslocamento será grande, devido à extensão territorial de São Paulo. Existe o entendimento, nesses casos, de que as chefias/supervisões que participam de forma mais consistente dos cursos atuam como multiplicadoras e, concretamente, isso tem uma baixa funcionalidade. Por mais que haja alguma disseminação do conteúdo das formações por alguns multiplicadores, ela não chega a toda ponta do corpo de servidores. E é nesse contexto que, quando não se analisa que a capacitação se configura como trabalho, o prejuízo é gerado. Nesse aspecto, é válido pensarmos em estratégias para viabilizar que todos tenham acesso ao conhecimento difundido pelas escolas de governo.

**EDH** cita o caso de servidores que têm muitas horas de cursos, muitas vezes por esvaziamento das funções laborais em algum período. A diretora do Departamento de Educação em Direitos Humanos informa que incentiva sua equipe a buscar o apoio das formações, pois enxerga que os servidores que lhe estão subordinados são responsáveis pela gestão de suas carreiras. Apoiar a ideia do ESPASO: capacitação configura atividade de trabalho.

**Bruno** compartilha que é um tema árido, em que é necessário conciliar duas perspectivas, muitas vezes conflitantes: a das chefias e a dos servidores. Compartilha quanto à dificuldade de mobilização das lideranças para participação de capacitações muito longas, citando como alternativas rodas de conversas, seminários mais breves, preferencialmente remotos e com a participação de palestrantes de renome para atrair a atenção das lideranças. Cita também os relatórios como ferramentas de compartilhamento de experiências e multiplicação dos conteúdos aprendidos nas formações.

**Em resumo, as possíveis ações são:**

- 1) Comunicado às lideranças sobre a importância da formação profissional e o papel das escolas de governo;
- 2) E-mail informando as lideranças sobre a participação de seus servidores subordinados em formações promovidas pelas escolas de governo.

**CEJUR** compartilha sua visão sobre a relevância do tema e expectativa de que, com a integração entre as escolas no CONSEGOV, se consiga, em algum momento, eventual mudança no Decreto que regulamenta os direitos e deveres dos servidores e estatuto, prevendo normas que legitimem o afastamento interno para a realização de formações nas escolas de governo durante o horário de trabalho. Milita também sobre a elaboração de termo de cooperação para instituir entre as escolas algum tipo documento que incentive a liberação pelas chefias.

**COPED** fala que o Decreto para a instituição de uma escola de formação na SME está em construção. Recentemente, participou de encontro com diversas Secretarias de Educação que têm escolas de formação e verificou que o problema relatado é comum a todas. Algumas Secretarias adotam a estratégia de dispensa de ponto para que os servidores consigam participar das formações e, mesmo assim, ainda há muitos que não conseguem participar. Com base nisso, COPED pensou em escutar o que a rede tem como desejo, premissa ou entendimento sobre formações necessárias e seus formatos/modalidades mais eficientes e interessantes. Pensando nos desafios de locomoção na cidade de São Paulo, COPED pensa em priorizar modalidades híbridas ou remotas. Pensar sobre a política de oferta, revisitando-a, é um grande desafio, mas também uma estratégia válida.

Compartilha que muitos servidores solicitam o afastamento com base no [Decreto nº 48.743](#) e na instrução normativa correlata para comparecimento aos eventos. Pensam em estratégias eficientes para a formação de multiplicadores e garantia de que os conceitos aprendidos sejam efetivamente multiplicados.

**Bruno** observa que a colocação de **COPED** dialoga com todo o exposto e frisa a relevância do diálogo e participação das lideranças no processo de construção das formações. Isso, além de auxiliar no sentimento de pertencimento, ajuda a entender quais são as maiores necessidades de capacitação dos servidores. Enaltece o papel da comunicação para disseminação da informação aos servidores, tendo a rede de recursos humanos como principal aliada para que a informação chegue à ponta.

**EMASP** corrobora com a colocação do CEJUR orientada a uma campanha de comunicação sobre escolas de governo com enfoque nos diferentes perfis de servidores (lideranças e subordinados). Para as chefias, a ideia seria apresentar as atividades das escolas de governo como agentes catalisadores da melhoria da eficiência, processos e atuação dos servidores. Para os servidores, a ideia seria demonstrar o impacto das formações em seu desenvolvimento profissional e pessoal, com consequente aprimoramento dos processos na rotina de trabalho pelo uso das ferramentas e conceitos aprendidos, destacando também a importância da multiplicação do conteúdo, vez que nem sempre todos os servidores terão acesso aos cursos, especialmente aqueles que estão na ponta.

**Bruno** sugere também inserir um destaque com os comunicados e escola de governo na *Plataforma Clic* para ampla divulgação da informação, contando também com a difusão via unidades setoriais. Coloca-se à disposição para auxiliar no que for necessário.

**EMASP** agradece a participação de Bruno e Sérgio, partindo à próxima pauta do encontro.

**Evasão e Desistência nas Escolas de Governo – taxas das escolas e estratégias para mitigação**

**ESPASO** sugere a elaboração de um formulário, considerando a colocação de COPED, qual seja: ouvir as necessidades e dificuldades da ponta. Destaca a importância da realização de uma pesquisa, via CONSEGOV ou RH central, submetida aos níveis hierárquicos de chefia, para coleta de dados sobre a percepção das lideranças do papel dos processos formativos. A expectativa é coletar dados para formular indicadores que facilitem o processo de tomada de decisão, viabilizando a criação de estratégias mais eficientes para a atuação das escolas de governo.

**EMASP** apresenta documento contendo as taxas de evasão enviadas pelas escolas, classificadas por modalidade de formação (cursos remotos assíncronos e síncronos, presenciais e híbridos). A conclusão é a de que as taxas são bem similares. Existe uma diferença entre como cada escola entende evasão e desistência. Na EMASP, por exemplo, a desistência ocorre antes que o aluno inicie o curso (comunicação da desistência por e-mail), sendo a vaga cedida aos alunos excedentes; já a evasão ocorre quando o aluno abandona a formação no meio ou se inscreve e não comparece (não concluinte). ESPASO não diferencia entre os que se inscrevem e não participam e os que interrompem a formação na metade.

**UMAPAZ** informa que não teve tempo de levantar os dados específicos quanto aos cursos ofertados na plataforma Moodle, mas cita que provavelmente a taxa fornecida considera as formações ofertadas remotamente como um todo, sem a diferenciação entre online síncronas e assíncronas. Comenta que ficou impressionada com o fato de a taxa de evasão nos cursos remotos assíncronos ofertados pelo CFCI ser quase 6% menor em comparação aos presenciais.

**EGC** questiona se a UMAPAZ também diferencia os conceitos de evasão e desistência. Para a EGC, quem não compareceu é desistente. Quem iniciou a formação, porém não concluiu é classificado como evadido. A análise segundo esse critério influencia na relação do aluno com o apreço pelo curso e engajamento. Também é considerado o número de encontros na análise (quanto maior a quantidade de encontros, maior a chance de a taxa de evasão ser mais elevada quando em comparação com cursos com uma menor quantidade de encontros).

A **UMAPAZ** informa que quando fez o levantamento, não sabe se a equipe considerou todos os que se inscreveram ou somente aqueles que responderam ao e-mail de confirmação de inscrição. Levanta a questão sobre a “gratuidade” dos cursos. Na realidade, o curso não é gratuito, ele é financiado pelo Poder Público. Neste sentido, sugere como uma possível medida para a conscientização dos alunos, algum tipo de estratégia para levantamento do valor despendido para custeio da formação.

**EGC** questiona se alguma escola pratica algum tipo de penalidade quando ocorre evasão.

**EMASP** compartilha que, no passado, adotava um impedimento por seis meses para o aluno que se inscrevesse em cursos presenciais e não comunicasse sua desistência antes de o curso iniciar. Atualmente, adota o termo de compromisso, que é um documento que o aluno deve assinar, no ato da inscrição, para cursar formações presenciais. Se ele se inscreve, não comunica a desistência por e-mail e não comparece ou não conclui a formação, ele fica impedido de cursar formações presenciais na EMASP pelo prazo de três meses. Ainda não tivemos a oportunidade de mensurar os dados, pois a estratégia foi implantada em março de 2025, porém percebeu-se que as pessoas chegam a se inscrever, mas desistem antes de assinar o termo de compromisso, sendo as vagas cedidas aos alunos excedentes. Aparentemente, a estratégia tem funcionado.

**EGC** comunica que não aplica a penalidade, pois entende que pode gerar uma antipatia por parte do aluno e necessidade de controle maior pela equipe, gerando mais trabalho sem tanto

ganho. A escola é mais adepta à ideia trazida pela UMAPAZ, no sentido de conscientização/“constrangimento” do aluno ao mencionar, por exemplo, o valor despendido para que ele curse a formação.

**CEJUR** compartilha que tentou aplicar a penalidade citada, porém interrompeu ao concluir que ela gerou antipatia, conforme suscitou a EGC. Em lugar, sugere pensarmos em formas para cativar/sensibilizar os servidores.

**ESPASO** comenta que a maior dificuldade é o servidor se ausentar do processo de trabalho, seja em formações remotas ou presenciais. Nos cursos remotos assíncronos, observa-se que as taxas de evasão podem ser um pouco maiores, pois o aluno acaba tendo uma falsa sensação de que pode concluí-la a qualquer tempo, acabando por procrastinar e não concluir.

**EMASP** sugere eventual padronização nos conceitos de evasão e desistência pelas escolas, se possível. Atualmente, a EMASP oferta, além de cursos por turmas, cursos livres na plataforma, sem necessidade de formação de turmas. Quando há inscrição e processo seletivo, seria possível fazer a seguinte distinção: evadido é quem se inscreve, inicia e não conclui o curso; já o desistente é quem se inscreve, porém não inicia.

**EGC** sugere replicarmos o trabalho apresentado por CEJUR na reunião passada em todas as escolas, partindo de premissas consolidadas, tal como a padronização da diferenciação entre evasão e desistência, pensando em aplicar o formulário ou uma pesquisa todas as vezes em que os alunos não concluírem ou não iniciarem os cursos. Sugere a construção de instrumentos pelo CONSEGOV para a investigação mais consistente sobre os motivos de evasão e desistência.

**EMASP** concorda que é necessário investigar os motivos de evasão e desistência, porém avalia qual seria a estratégia mais eficiente. Para os cursos ministrados na plataforma, a EMASP estuda a possibilidade de enviar e-mail automático com o uso do sistema de gestão quando detectar a desistência/evasão pelo aluno. Uma possibilidade seria enviar aos evadidos/desistentes um formulário via e-mail, porém pondera que a probabilidade de obter uma resposta é muito pequena.

**EGC** pondera que talvez não. Talvez a taxa de resposta seja alta, pois talvez a sensação de vigilância trazida pela medida aumente o compromisso do aluno.

**CEJUR** se compromete a enviar o formulário atualizado aos membros do CONSEGOV.

**EMASP** pede auxílio para EMS, COPED e ESPASO para atingir os servidores que estão na ponta. Faz um apanhado dos temas tratados na reunião até então: campanha de comunicação para a conscientização sobre o papel das escolas de governo e do CONSEGOV (geral); submissão de pesquisa para entender o que as lideranças pensam sobre as formações, como elas entendem as formações promovidas pelas escolas de governo no contexto das atividades desempenhadas por seus subordinados, assim como fatores impeditivos para liberação dos subordinados (específico para lideranças); levantamento de estratégias de ciências comportamentais que possam auxiliar na diminuição de evasão e desistência; padronização de formulário para envio aos desistentes e evadidos nos cursos.

**EGC** acrescenta pensar em alternativas para redução das taxas de evasão/desistência, orientando os alunos sobre o custo para a realização das formações. Talvez seja interessante fazer o levantamento do custo das formações por aluno, mesmo naquelas que são ministradas por educadores voluntários (levantamento do custo indireto).

**CFCI** sugere a pauta da acessibilidade para discussões futuras. Comunica que gostaria de trazer contribuições para as outras escolas de governo sobre sua interação com SMPED e estratégias desenvolvidas na temática, questões como o conceito de acessibilidade e como o alinhamento de fluxos dos atores envolvidos tem contribuído para garantir maior acessibilidade e inclusão, o que pode ser replicado pelas outras escolas de governo.

**UMAPAZ** traz o caso da Prefeitura de Florianópolis, que utilizou a estratégia de sinalizar para os municípios o custo do serviço de saúde prestado no momento do agendamento das consultas, o que diminuiu a taxa de cancelamentos. Sugere aplicar a mesma estratégia nas escolas de governo, sinalizando aos alunos o custo per capita, considerando gastos com a infraestrutura do espaço, hora/aula do educador voluntário e correlatos. A ideia seria sinalizar que o curso não foi pago pelo servidor, mas teve um custo. Embora seja uma ideia interessante, é uma questão que as escolas precisam ponderar.

**EMASP** cita o programa de ciências comportamentais, desenvolvido pelo Lab11 da EMASP, que trabalha com *Nudges* (em português, “empurrõezinhos”) - intervenções sutis tendentes a influenciar o comportamento dos cidadãos para adesão às políticas promovidas pelo Poder Público. Após o levantamento das informações via pesquisa, sugere solicitar auxílio ao Lab11.

#### **Encaminhamentos:**

- **EMASP** se compromete a replicar a pesquisa de evasão/desistência atualizada pelo CEJUR para todas as escolas;
- **EMASP** se compromete a pensar, em conjunto com ESPASO, EMS e COPED, em estratégias para atingir os servidores da ponta. Sugere que cada escola pense em uma estratégia que melhor se adeque aos fluxos de cada uma para submissão do formulário aos desistentes/evadidos;

Fica decidido que a próxima reunião ordinária ocorrerá em 25.07. A pauta será votada no chat do grupo, na plataforma Microsoft Teams.

Todos se despedem e a reunião é encerrada.