

Fatores Críticos de Sucesso relacionados à permanência e à evasão na Educação a Distância: identificação, categorização e propostas de solução

Critical Success Factors related to retention and dropout in Distance Education: identification, categorization and proposed solutions

Factores Críticos de Éxito relacionados con la retención y deserción en la Educación a Distancia: identificación, categorización y propuestas de solución

Júlio Cesar da Silva¹
Maria Cristina Drumond e Castro²

Resumo: Este estudo teve como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) associados à permanência e à evasão em um curso de Administração, modalidade EaD. Verificou-se que os FCS associados à permanência se classificam em cinco dimensões: (I) suporte à aprendizagem, (II) condições para estudar, (III) autodisciplina, (IV) rigor e qualidade do curso e (V) habilidade tecnológica, saúde e disciplina; já os relacionados à evasão, em duas categorias: (I) fatores externos e (II) fatores internos à instituição. A pesquisa apresenta contribuições ao propor um plano de ação que pode ser inserido no processo de gestão acadêmica dos cursos a distância ofertados pela instituição investigada.

Palavras-chave: Educação a Distância. Estratégias de Retenção Acadêmica. Evasão Discente. Fatores Críticos de Sucesso. Permanência Acadêmica.

Abstract: This study aimed to identify the Critical Success Factors (CSF) associated with permanence and dropout in an Administration course, Distance Education modality. It was found that the CSFs associated with permanence are classified into five dimensions: (I) support for learning, (II) conditions for studying, (III) self-discipline, (IV) rigor and quality of the course and (V) technological ability, health and discipline; those related to evasion, into two categories: (I) external factors and (II) factors internal to the institution. This research makes a contribution by proposing an action plan that can be inserted into the academic management process of distance learning courses offered by the institution investigated.

Key-words: Distance Education. Academic Retention Strategies. Student Dropout. Critical Success Factors. Academic Permanence.

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE) asociados a la retención y deserción en un curso de Administración, modalidad a distancia. Se encontró que los FCE asociados a la permanencia se clasifican en cinco dimensiones: (I) apoyo al aprendizaje, (II) condiciones para estudiar, (III) autodisciplina, (IV) rigor y calidad del curso y (V) capacidad tecnológica, salud y disciplina; los relacionados con la evasión, en dos categorías: (I) factores externos y (II) factores internos a la institución. La investigación realiza aportes al proponer un plan de acción que puede ser insertado en el proceso de gestión académica de los cursos a distancia ofrecidos por la institución investigada.

¹ Mestre em Gestão e Estratégia (UFRRJ). Centro Universitário de Valença – UNIFAA. *E-mail:* rh.jcesar@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6132-1452>

² Doutora em Ciência, Tecnologia e Inovação em Agropecuária (UFRRJ). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. *E-mail:* cristina@ufrj.br *ORCID:* <https://orcid.org/0000-0001-7562-7367>

Palabras-llave: Educación a Distancia; Estrategias de Retención Académica; Evasión Estudiantil; Factores Críticos de Éxito; Permanencia Académica.

1 Introdução

O processo de ensino-aprendizagem envolve, em sua essência, duas variáveis importantes: tempo e espaço (Garcia; Carvalho Junior, 2015). Na educação presencial, professor e aluno sempre vivenciaram esses elementos de forma simultânea, contudo, o processo de evolução histórica, marcado pelas transformações sociais e culturais, exerceram influência sobre esses componentes, o que modificou a configuração do binômio tempo-espaço, como se observa na Educação a Distância (EaD), que já não representa novidade no campo educacional de uma sociedade baseada na informação e na expansão do conhecimento, proporcionada, em grande parte, pelas novas tecnologias.

Na EaD, a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, o que possibilita aos estudantes e aos profissionais da educação, separados no tempo e espaço, desenvolver as atividades educativas (Brasil, 2017). Nesta modalidade educacional, observa-se a ruptura da dependência tempo-espaço, de modo a fugir do modelo tradicional educativo, pois a educação, compreendida como processo transformador de uma sociedade (Oliveira *et al.*, 2019), precisa acompanhar e se adequar às transformações vigentes.

A trajetória da EaD é longa, com divergências entre os autores quanto ao seu início, associada, no geral, aos cursos por correspondência. No Brasil, os primeiros registros do ensino a distância datam de 1904, com a oferta, na seção de classificados do “Jornal do Brasil”, de um curso de profissionalização para datilógrafo (Alves, 2011), contudo, somente em 1996, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), ocorre a regulamentação desta modalidade, que representa, segundo Colpani (2018), um meio democrático de ampliar o acesso à educação no país.

Nos últimos anos, com destaque para 2020, que marca o início da pandemia ocasionada pelo COVID-19, verifica-se o crescimento da EaD, materializado nos índices de novas matrículas no ensino superior a distância, que já ultrapassam os da educação presencial. Neste processo de expansão, velhos e novos problemas surgem, a exemplo dos desafios para garantir a permanência acadêmica e evitar a evasão discente, o que exige dos gestores a adoção de estratégias que contribuam para manter a perenidade do cenário, bem como a sobrevivência dos cursos a distância

e das instituições que os ofertam.

Dentre as técnicas utilizadas pelos gestores para atender a essa necessidade, destaca-se o mapeamento e a compreensão dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) associados à EaD. Estes fatores, considerados essenciais para o sucesso de um negócio, possibilita direcionar o foco das ações para os elementos mais importantes e para as informações relevantes, de modo a evitar a sobrecarga de dados desnecessários (Lima; Castro, 2021), que resultarão em decisões errôneas.

Diante do exposto, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais FCS estão associados à permanência e à evasão em um curso de graduação em Administração, modalidade EaD, ofertado por um cento universitário localizado no município de Valença-RJ?”. Para responder a este questionamento, estabeleceu-se como objetivo primário identificar os FCS que facilitam a permanência e ocasionam a evasão no curso investigado, sob a ótica dos discentes matriculados e evadidos. Associado a este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos secundários: (I) caracterizar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes, (II) categorizar os FCS mapeados e (III) propor um plano de ação para fortalecer a permanência acadêmica e reduzir a evasão discente.

Este artigo apresenta, além desta introdução, a seção de desenvolvimento, o delineamento metodológico adotado, a caracterização do perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes, os FCS identificados e sua categorização, a proposta de um plano de ação para minimizar a evasão no curso, as considerações finais e as referências utilizadas na construção do arcabouço teórico.

2 Desenvolvimento

Nesta seção, apresenta-se uma breve discussão sobre o crescimento da EaD, as causas que conduzem à evasão nesta modalidade e a contribuição dos FCS no processo de gestão do ensino a distância.

2.1 Educação a Distância: uma modalidade em expansão

Ao longo dos anos, verifica-se, de forma gradual, o crescimento da EaD no país, ocasionado, dentre outros fatores, pelas mudanças observadas na legislação, introdução das tecnologias digitais e informacionais no campo educacional e a abertura de instituições de ensino, em grande parte, no setor privado, com a oferta de novos cursos e a ampliação do número de vagas. Essas características se inserem em um contexto marcado pela disponibilidade de dispositivos móveis diversificados (preços, marcas e qualidade), maciço acesso à internet e expansão das redes

de comunicação, os quais, em conjunto, contribuem para o alcance cada vez maior de alunos em todo o mundo (Azevedo; Moraes; Catani, 2023).

No entanto, foi a partir de 2020, com a pandemia do COVID-19 e a necessidade de adaptações às exigências sanitárias, que a modalidade se consolidou. De acordo com os dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2022), no ano de 2020, o número de matrículas em cursos EaD (3,7 milhões) superou, pela primeira vez, o número de matrículas em cursos presenciais (1,7 milhão). Em termos percentuais, 53,4% dos estudantes ingressaram no ensino a distância, contra 46,6% que optaram pela modalidade presencial.

Deve-se considerar que esse cenário de crescimento pode avançar de forma mais agressiva diante da nova realidade da Inteligência Artificial (IA), que introduz, por exemplo, programas geradores de interação e conversa virtual, como o *ChatGPT* (Azevedo; Moraes; Catani, 2023), que surge no caminho da emergente e inevitável globalização (Ribeiro, 2022). No decorrer desse processo, novos e antigos desafios inerentes à EaD se apresentarão aos gestores desta modalidade, a exemplo dos elevados índices de evasão observados no ensino a distância.

2.2 Evasão na Educação a Distância: causas e consequências

A análise da literatura sobre evasão revela divergência entre os autores quanto a uma definição única que caracterize o fenômeno. Em termos gerais, a evasão pode ser compreendida como a interrupção do curso pelo estudante independente da etapa em que este se encontra matriculado, seja no início, no percurso ou no final do processo (Branco; Conte; Habowski, 2020) e representa, na EaD, um problema que atinge instituições públicas e privadas, nos diferentes níveis de ensino (Oliveira; Bittencourt, 2020).

A 13ª edição do Mapa do Ensino Superior no Brasil, organizado pelo Instituto SEMESP (2023), a partir de dados do Censo da Educação Superior, indica que, em 2021, a taxa total de evasão em cursos superiores a distância era de 32,2%, com percentual de 36,6% na rede privada e de 27,1% na rede pública. Estes dados reforçam o fato de que a evasão constitui um dos principais indicadores de qualidade de uma instituição, bem como um dos problemas centrais a ser superado na EaD (Oliveira; Bittencourt, 2020), o que conduz à realização de estudos que buscam mapear e compreender as diferentes causas de evasão no ensino a distância.

Os resultados destas pesquisas indicam que a evasão na EaD, no geral, resulta de múltiplos fatores. Lima e Castro (2021) identificaram, a partir de elementos como natureza, semelhanças, características convergentes e divergentes, oito dimensões que possibilitam agrupar as

causas/fatores determinantes para a evasão na Educação a Distância, sendo estas (1) pessoais/interpessoais, (2) socioeconômicas, (3) cognitivas, (4) vocacionais, (5) tecnológicas, (6) atividades complementares, (7) estruturais e (8) didático-pedagógicas, organizadas em um modelo de *framework* radar.

No modelo proposto pelos autores, cada dimensão é categorizada como causas endógenas (intrínsecas à IES), exógenas (intrínsecas ao estudante) ou mistas (intrínsecas à IES e ao estudante). As dimensões socioeconômicas, cognitiva e vocacional constituem fatores exógenos. As dimensões didático-pedagógicas, estruturais e atividades complementares representam fatores endógenos. Já as dimensões pessoais/interpessoais e tecnológicas foram classificadas como fatores endógenos/exógenos (Lima; Castro, 2021).

Para validar o modelo apresentado por Lima e Castro (2021), Silva e Castro (2022) analisaram 72 pesquisas que mapearam as causas de evasão em cursos a distância, publicadas no intervalo de 2009-2022, nas seguintes bases de dados: Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Google Scholar*, *Scopus*, *Redalyc*, *SciELO Brazil*, *ScienceDirect* e *Web of Science*. Após analisar os estudos selecionados a partir dos critérios definidos e identificar as causas de evasão na EaD observados por diferentes autores, Silva e Castro (2022) verificaram que todas as causas/fatores se adequaram a uma das oito dimensões, o que permite inferir que as causas de evasão na Educação a Distância se relacionam, em sua maior parte, a fatores inerentes ao aluno, à instituição ou a ambos.

Os esforços em identificar as causas de evasão na EaD adquire relevância ao considerar as consequências que este fenômeno acarreta ao mercado de ensino a distância e os desafios à gestão e à eficiência institucional (ABED, 2019; *Vieira et al.*, 2020). A evasão, em suas múltiplas faces, ocasiona perdas pessoais, sociais e econômicas, desperdícios de recursos públicos, perdas de recursos pessoais e materiais das instituições de ensino, fechamento de cursos com elevados índices de evasão e redução do potencial educacional e do desenvolvimento de habilidades dos estudantes (Baesse; Grisolia; Oliveira, 2016; Borges, 2019; Oliveira; Bittencourt, 2020; Souza *et al.*, 2023; Bittencourt; Mercado, 2014).

Para Bruno-Faria e Franco (2011), a evasão na EaD não deve ser considerada inevitável ou própria à modalidade, mas um problema pertinente à gestão, a qual, segundo Daudt e Behar (2013), é responsável por planejar de forma detalhada a organização do trabalho, de modo que este atenda à alocação de responsabilidades e tarefas. Lima e Castro (2021) destacam que em cursos a

distância, a ação de gestão, de caráter sistêmico, deve atentar-se para o gerenciamento dos processos que garantam o funcionamento eficiente do sistema, composto por diferentes setores que se relacionam entre si. Ainda segundo os autores, identificar as causas de evasão na EaD permite às instituições compreendê-las no contexto sistêmico como um conjunto de fatores críticos de sucesso.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso: contribuições para a gestão da evasão na Educação a Distância

Um dos problemas enfrentados pelos gestores das organizações é o elevado número de informações e a decisão de quais priorizar diante dos recursos organizacionais limitados (Lima; Castro, 2021). Uma forma de minimizar esse dilema é definir os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), termo proposto por Rockart (1979), que consistem em fatores essenciais, com aplicação prática em qualquer tipo de negócio, que possibilitam às empresas o alcance de objetivos executivos, estratégicos ou táticos, mesmo que outros fatores não sejam considerados.

Para obter os FCS, Rockart (1979) recomenda analisar a estrutura do ramo do negócio, os fatores ambientais e temporais, a estratégia competitiva, o *ranking* no ramo e a localização geográfica. A identificação dos FCS de um negócio direciona as ações dos gestores na condução dos projetos e no processo de tomada de decisão (Sanchez; Robert, 2010; Alves *et al.*, 2019).

Ao considerar a EaD um sistema aberto, suscetível à grande influência do meio (Frantz; King, 2000), diferentes FCS emergem como relevantes para o planejamento, implantação e manutenção da modalidade, de modo a garantir a qualidade do ensino, a satisfação dos acadêmicos, a identificação de problemas e a obtenção do melhor desempenho (Silva; Melo; Muylder, 2015).

É importante destacar que ao longo do processo de gestão da EaD com base nos FCS, é preciso considerar a temporalidade dos fatores e o grau de maturidade de cada organização, pois os fatores não são semelhantes em todos os contextos, o que conduz à necessidade de avaliar cada cenário a partir de suas particularidades, com a participação de todos os gestores envolvidos (Moré *et al.*, 2019; Alkarney; Albraithen, 2018).

Sob a ótica dos FCS, após investigar e identificar as causas que conduzem à evasão na EaD, estas podem ser compreendidas como consequência da negligência, por parte dos gestores e das instituições, de fatores considerados essenciais para o sucesso e a sobrevivência dos cursos ofertados a distância. Nessa perspectiva, casos de evasões que resultam, por exemplo, de didática inadequada dos professores, sinalizam que aspectos pedagógicos representa um FCS importante

para a perenidade do negócio, porém, desconsiderado pelos gestores. Sendo assim, mapear as causas de evasão em cursos a distância contribui para uma gestão estratégica eficaz.

3 Metodologia

Quanto à natureza, o presente estudo classifica-se como básico; quanto aos objetivos, descritivo-exploratório; quanto à abordagem, quali-quantitativo; quanto aos procedimentos, pesquisa de campo, do tipo levantamento.

A população do estudo é representada por acadêmicos matriculados e evadidos de um curso de Administração, modalidade EaD, ofertado por um centro universitário, localizado no município de Valença-RJ e a amostra, do tipo não probabilística, definida pelo critério de acessibilidade, constituída pelos indivíduos que aceitaram participar da investigação após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para atender a Resolução 510/2016, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição e aprovada por meio do parecer nº 5.607.810 (CAAE: 60535122.0.0000.5246).

Em relação aos alunos matriculados (ativos), o procedimento para coleta de dados foi realizado totalmente a distância, via *internet*. Os estudantes foram submetidos a questionários autoaplicáveis, disponibilizados de forma *on-line*, hospedados na plataforma *Google Forms*. O *link* para acessá-los foi enviado por *e-mail*, mensagens de *chat*, grupos de *WhatsApp* e também afixado no AVA dos discentes. Para garantir a participação, junto ao *link* foi enviada uma carta de apresentação e convite para participar do estudo, contendo os objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, a forma de participação e a importância da colaboração do discente para o êxito da investigação.

Em razão da Lei Geral de proteção de Dados (LGPD), os discentes evadidos foram contatados pela instituição via *e-mail*, o qual apresentava, no corpo da mensagem, a mesma carta convite enviada aos alunos matriculados, com as devidas adaptações. Além disso, solicitou-se ao destinatário, caso este desejasse participar do estudo, o melhor meio de comunicação, telefone ou *e-mail*, para agendar a próxima etapa do estudo, a condução de uma entrevista, presencial ou remota, em data, horário e local escolhidos pelo aluno.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram representados por questionários (alunos matriculados), formulários e entrevistas semiestruturadas (alunos evadidos). A escolha pela técnica de entrevista, conduzida com o auxílio de um roteiro semiestruturado, ocorreu em virtude do fato de que esta permite uma compreensão mais aprofundada das razões que conduzem à evasão

na EaD.

Os questionários aplicados aos alunos matriculados foram divididos em três partes: (1) considerações éticas para participação no estudo, (2) identificação dos fatores que facilitam ou dificultam a permanência no curso de graduação a distância e (3) caracterização do perfil sociodemográfico e acadêmico dos sujeitos, com questões sobre gênero, faixa etária, estado civil, número de filhos, renda mensal, trabalho, período matriculado no curso, carga horária de dedicação aos estudos, experiência prévia em cursos superiores e a distância e motivo para escolha do curso.

A segunda parte do questionário foi representada pelo modelo proposto e validado por Lott (2017), derivado do trabalho de Sales (2009), constituído por 49 itens, divididos em cinco categorias: suporte à aprendizagem (22 itens), condições para estudar (11 itens), autodisciplina (5 itens), rigor e qualidade do curso (7 itens) e habilidade tecnológica, saúde e incentivo (4 itens). Cada item é avaliado por meio de uma escala do tipo *Likert*, que varia de 1 (*dificulta muito a permanência*) a 7 (*facilita muito a permanência*). A dificuldade de permanência no curso é avaliada em um intervalo de 1-3 e a dificuldade, em um intervalo de 5-7. Itens que não facilitam nem dificultam a permanência recebem a pontuação 4 na escala.

Quanto aos instrumentos aplicados aos participantes evadidos, os formulários apresentaram, assim como os formulários, questões éticas acerca da participação no estudo e perguntas para caracterizar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos respondentes, com os devidos ajustes. Já o roteiro semiestruturado foi composto por duas questões: (1) motivos que conduziram à evasão no curso investigado e (2) fatores que poderiam ter contribuído para a permanência do estudante na instituição.

Após a coleta, os dados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva e os qualitativos pela técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2016). Para identificar os fatores que facilitam ou dificultam a permanência no curso, foi utilizada a média, desvio-padrão, moda, valor mínimo e máximo e a concentração de repostas, em porcentagem, a cada item da escala proposta por Lott (2017), sendo apresentado três níveis de concentração: 0-3 (*dificulta a permanência*), 4 (*não dificulta nem facilita a permanência*) e 5-7 (*facilita a permanência*), como definido pelos pontos da escala do tipo *Likert* utilizada.

4 Resultados e Discussão

A amostra foi composta por 89 participantes, dos quais, 74 estavam matriculados e 15 evadiram do curso investigado.

4.1 Perfil Sociodemográfico e Acadêmico dos Participantes Matriculados e Evadidos

A amostra de alunos matriculados é composta, em sua maioria, por indivíduos do sexo feminino (68,9%), com idade entre 21 e 25 anos (35,13%), solteiros (74,3%) e sem filhos (73,0%). A média de idade foi de 27,95 anos, sendo a idade mínima igual a 18 e a máxima igual a 44 anos. No que se refere à distribuição dos discentes ao longo do curso, a maior parte, 72,9%, está matriculada nos quatro primeiros períodos do curso, com predomínio de alunos no primeiro período (27,0%). O percentual de estudantes matriculados nos últimos quatro períodos é igual a 27,1%, com destaque para o último período, o qual abrange 10,8% dos matriculados.

No que diz respeito à inserção no mercado de trabalho, 75,7% dos estudantes matriculados afirmaram trabalhar, contra 24,3% que disseram não trabalhar no momento. Dos que trabalham, a maior parte, 50,8%, possui carga horária de trabalho semanal acima de 40h semanais. Para 27,1% a carga horária de trabalho está situada entre 30 e 40 horas e, para 13,6% dos respondentes, entre 20 e 30 horas. O percentual dos que trabalham até 10 horas por semana é igual a 6,8%. A menor parcela dos entrevistados, 1,7%, trabalha entre 10 e 20 horas.

Em relação à renda familiar mensal, tendo por base o valor do salário mínimo vigente no país em 2023, R\$ 1.320,00, verificou-se que a maior parte dos respondentes (43,2%) possui renda entre 1 e 2 salários mínimos, seguida por aqueles com renda de 1 salário mínimo (17,6%), menos de um salário mínimo (16,2%) e entre 2 e 3 salários mínimos (12,2%). Para 5,4%, a renda familiar mensal é de 4 a 5 salários mínimos. O percentual dos que afirmaram possuir renda entre 3 e 4 salários mínimos e igual a 5 ou mais salários mínimos é semelhante, 2,7%.

Quanto à experiência no ensino superior, a maioria dos acadêmicos, 67,6%, frequenta um curso superior pela primeira vez. O percentual dos que afirmaram já possuir uma graduação finalizada no ensino superior foi de 12,6%, valor semelhante entre os estudantes que iniciaram um curso superior, porém, não o concluiu. Em relação às horas de estudos semanais dedicadas ao curso, a maior parte, 56,8%, afirmou dedicar-se entre 1 e 5 horas por semana aos estudos. O quantitativo dos que dedicam entre 6 e 10 horas de estudos semanais foi de 16,2%. O percentual de alunos que estudam entre 11 e 15 horas semanais e entre 16 e 20 horas semanais é idêntico, 8,1%. Apenas 01 estudante (1,4%) afirmou estudar acima de 20 horas semanais. Uma parcela dos investigados, 9,5%, afirmou estudar somente para as avaliações do curso.

Questionados quanto à experiência prévia em cursos a distância, apenas 33,8% dos estudantes matriculados já experimentaram a EaD, contra 66,2% que cursam essa modalidade de

ensino pela primeira vez. Entre os fatores com maior influência na escolha pelo curso de Administração, modalidade EaD, do centro universitário investigado, destacam-se o valor da mensalidade, o conceito da instituição, a praticidade/flexibilidade ofertada pela EaD, a flexibilidade de tempo e a localização da instituição/polo.

Quanto aos alunos evadidos, a amostra é composta, em sua maioria, pelo sexo feminino (60%), pela faixa etária compreendida entre 26-30 anos e 41-45 anos, ambas com o mesmo percentual (26,7%), pelo estado civil solteiro (53,3%) e pela ausência de filhos (60%). A média de idade observada foi de 33 anos, sendo a menor idade 19 e, a maior, 45 anos. Para 53,3% dos entrevistados, a evasão ocorreu no segundo período do curso; para 33,3%, no primeiro período e para 13,3%, no sétimo período.

No que se refere à renda familiar mensal, a maior parte dos entrevistados afirmou possuir renda familiar mensal entre 1 e 2 salários mínimos (40%), seguida por aqueles com renda familiar mensal entre 2 e 3 salários mínimos (26,7%). O percentual dos que possuem renda familiar mensal inferior a 1 salário mínimo é igual a dos que possuem renda familiar mensal de 1 salário mínimo, 13,3%. Apenas um evadido (6,7%) indicou possuir em 2023 renda familiar mensal equivalente a 5 ou mais salários mínimos.

Em relação à inserção no mercado de trabalho, 73,3% dos evadidos afirmaram trabalhar, contra 26,7% que disseram não trabalhar no momento da coleta de dados. Dos que trabalham, a maior parte, 45,4%, possuem carga horária semanal de trabalho entre 30 e 40 horas. O percentual de alunos evadidos que possuem carga horária de trabalho entre 20 e 30 horas semanais e acima de 40 horas semanais é idêntico, 18,1%, assim como é semelhante o percentual dos que trabalham até 10 horas semanais e entre 10 e 20 horas semanais, 9,1%.

Para 66,7% dos evadidos, o curso de Administração, modalidade EaD, representou a primeira experiência no ensino superior. Apenas 1 aluno (6,7%) já havia concluído outro curso superior. O percentual de entrevistados que afirmaram ter iniciado outro curso superior antes do de Administração, mas não o concluiu, foi de 26,7%. Quanto às horas de estudos semanais dedicadas ao curso, a maioria dos evadidos, 86,7%, afirmou que dedicava entre 1 e 5 horas semanais aos estudos. Para 13,3% dos evadidos, as horas semanais dedicadas aos estudos estava compreendida entre 6 e 10 horas.

Quanto à experiência anterior em cursos a distância, 46,7% dos evadidos afirmaram ter realizado um curso nesta modalidade antes de iniciar a graduação em Administração, contra 53,3%

que disseram vivenciar a modalidade pela primeira vez ao iniciar o curso na instituição. A maior parte dos alunos evadidos optaram pelo curso influenciados pela facilidade/flexibilidade ofertada pela modalidade a distância, pelo valor da mensalidade e pelo conceito da instituição.

4.2 Categorização dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Permanência e que Conduzem à Evasão no Curso Investigado

Diante da restrição de espaço, os resultados desta subseção serão apresentados de forma resumida, com destaque para os fatores que apresentaram resultados expressivos a partir do percentual de concentração de respostas nos intervalos da escala *Likert*. A Tabela 1 exibe os fatores que facilitam ou dificultam a permanência no curso de Administração, modalidade EaD, segundo as dimensões/categorias definidas por Lott (2017).

Tabela 1 – Resultados descritivos dos fatores que facilitam ou dificultam a permanência no curso, por categoria

Itens	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.	Concentração de Respostas (%)*		
						1 a 3	4	5 a 7
CATEGORIA SUPORTE À APRENDIZAGEM								
1. O apoio do tutor presencial para a interação entre os participantes do curso.	5,89	1,23	7	3	7	1,35	20,27	78,37
3. A qualidade das respostas fornecidas pelo professor e pelo tutor <i>on-line</i> às dúvidas/questões dos alunos relativas ao conteúdo do curso.	5,63	1,69	7	1	7	13,51	8,10	78,37
4. A disponibilização de ferramentas (ex: fóruns, <i>chat</i> , mensagens, entre outros) no Ambiente Virtual de Aprendizagem para a interação com alunos, professores e tutores do curso.	5,94	1,24	7	2	7	5,40	6,75	87,83
10. O apoio do professor e do tutor <i>on-line</i> para a interação entre os participantes do curso.	5,90	1,34	7	2	7	6,75	10,81	82,43
17. A qualidade das respostas fornecidas pelo tutor presencial às dúvidas/questões dos alunos.	5,79	1,40	7	2	7	8,10	13,51	78,37
27. A qualidade gramatical das mensagens trocadas pelo professor e pelo tutor <i>on-line</i> com os alunos.	5,85	1,27	7	3	7	4,05	17,56	78,37
31. O grau de conhecimento do professor e do tutor <i>on-line</i> a respeito dos temas relacionados ao curso.	6,08	1,29	7	1	7	2,70	13,51	83,78
32. A qualidade das interações de aprendizagem (entre os alunos, entre alunos e professor, entre alunos e tutor <i>on-line</i> , e entre alunos e tutor presencial) ao longo do curso.	5,62	1,44	7	1	7	6,75	14,86	78,37
48. A qualidade do <i>feedback</i> /orientações fornecidos pelo tutor presencial em relação às minhas participações.	5,75	1,49	7	1	7	8,10	12,16	79,72
CATEGORIA CONDIÇÕES PARA ESTUDAR								
7. A quantidade de compromissos/atividades no meu trabalho.	3,98	1,78	3	1	7	44,59	20,27	35,13

30. O apoio da empresa em que trabalho para a realização do curso.	5,14	1,84	7	1	7	16,21	22,97	60,81
34. O meu tempo disponível para realização do curso.	5,06	1,91	7	1	7	22,97	10,81	66,21
41. Alterações em minha rotina de trabalho ocorridas durante a realização do curso.	3,89	1,81	4	1	7	43,24	21,62	35,13
43. As condições do ambiente de estudo em casa.	5,31	1,71	7	1	7	13,51	22,97	63,51
CATEGORIA AUTODISCIPLINA								
2. A minha habilidade em administrar o tempo para me dedicar aos estudos.	5,44	1,79	7	1	7	17,56	8,10	74,32
5. A minha motivação para a realização do curso ao longo de sua ocorrência.	5,79	1,44	7	1	7	6,75	9,45	83,78
16. O meu esforço para permanecer no curso durante momentos de dificuldades.	5,51	1,81	7	1	7	13,51	12,16	74,32
CATEGORIA RIGOR E QUALIDADE DO CURSO								
29. O acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem do curso.	5,91	1,46	7	1	7	8,10	10,81	81,08
33. O acesso ao material didático utilizado no curso.	6,02	1,38	7	2	7	8,10	6,75	85,13
40. O grau de complexidade (dificuldade) do curso.	4,59	1,64	5	1	7	25,67	21,62	52,70
44. A qualidade dos materiais didáticos do curso.	5,82	1,52	7	1	7	10,81	9,45	79,72
CATEGORIA HABILIDADE TECNOLÓGICA, SAÚDE E INCENTIVO								
18. O incentivo familiar para a realização do curso.	5,97	1,48	7	1	7	6,75	10,81	82,43
24. A minha habilidade em utilizar os recursos tecnológicos do curso (ex: internet, e-mail, fóruns, ferramentas de áudio e vídeo, entre outros).	6,06	1,38	7	1	7	5,40	10,81	83,78
47. A minha familiaridade com o uso do computador.	6,18	1,27	7	3	7	6,75	8,10	85,13

* 1 a 3: facilita a permanência no curso; 4: não facilita nem dificulta a permanência no curso; 5 a 7: dificulta a permanência no curso.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A primeira categoria, suporte à aprendizagem, representa as percepções que os alunos possuem a respeito dos conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas pelo professor, tutor *on-line* e tutor presencial no decorrer do curso, bem como à qualidade das interações de aprendizagem efetuadas. Ainda inclui a capacidade que a Instituição de Ensino Superior (IES) tem para fornecer informações pertinentes sobre o curso, disponibilizar ferramentas para as interações de aprendizagem e ofertar suporte técnico para auxiliar os estudantes em suas dificuldades tecnológicas (Lott, 2017).

Observa-se que a interação entre os participantes, seja por intermédio dos professores e tutores, seja por meio das ferramentas disponíveis no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), é um fator fundamental para garantir a permanência no curso. Estudos conduzidos por Fiuza (2012), Petris (2014), Santos e Giraffa (2017), Quintero-Guasca *et al.* (2021) e Ayres *et al.* (2021) com alunos da EaD também identificaram que a interação em um curso a distância é importante para garantir a permanência dos estudantes.

Uma forma de garantir a interação no ensino a distância, segundo Fiuza (2012), é a utilização das ferramentas eletrônicas de interação, como *chat* e *webconferência*. Ainda segundo a

autora, é preciso que os estudantes sejam incentivados a utilizar tais recursos ao longo do curso, o que pode ser obtido por meio de estratégias desenvolvidas por professores e tutores, as quais, de acordo com Quintero-Guasca *et al.* (2021) facilitam a permanência dos discentes.

Para os alunos do curso investigado, o grau de conhecimento dos professores e tutores em relação aos temas abordados no curso é um fator que facilita a permanência. Tutores e professores precisam possuir conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para ensinar, orientar, mediar dúvidas e corrigir atividades (Dantas, 2011; Petris, 2014).

Outro fator importante para a permanência ao longo do curso, segundo os alunos matriculados, relaciona-se à qualidade das repostas emitidas por professores e tutores às atividades e dúvidas dos alunos, bem como à rapidez com estas respostas são ofertadas. Martins (2013) destaca que o *feedback* acerca do desempenho nas atividades, fóruns e provas é importante para que o aluno desenvolva a autonomia, pois este retorno auxilia na aprendizagem do conteúdo. No entanto, é importante que o *feedback* ofertado seja claro, objetivo, instrutivo, substancial, imediato, assertivo e útil para a aquisição de competências (Almeida *et al.*, 2013.; Martins, 2013; Monteiro, 2016; Silva, 2016; Moreira, 2018).

A reação dos tutores frente às ideias manifestadas pelos alunos foi outro fator que se destacou como importante para garantir a permanência no curso, segundo os investigados. O mesmo fator foi observado no estudo de Vieira *et al.* (2020) como elemento que contribui para a evasão. Neste sentido, torna-se fundamental que os tutores, ao longo do curso, respeitem as opiniões manifestadas pelos alunos, bem como conduzam as discussões com ética e profissionalismo, promovendo o respeito entre os estudantes. Uma estratégia a ser adotada e que contribui com este objetivo é a disponibilização no AVA de regras de netiqueta, as quais servirão para nortear de forma ética as interações no ambiente virtual.

A segunda categoria, condições para estudar, refere-se às percepções que os acadêmicos possuem sobre a influência exercida por compromissos de ordem pessoal ou profissional que ocorrem de forma paralela ao tempo necessário para se dedicar ao curso, o apoio recebido no trabalho, às condições do ambiente existente em casa e no local de trabalho para o estudo e as condições financeiras para arcar com os custos do curso (Lott, 2017).

Nesta categoria, o tempo disponível para realizar o curso, as condições do ambiente de estudo em casa e o apoio da empresa para realizar o curso destacaram-se como fatores que facilitam a permanência no curso, por outro lado, a quantidade de compromissos/atividades no trabalho e

alterações na rotina de trabalho durante o curso representam barreiras à permanência.

A falta de tempo ou dificuldade para gerenciá-lo é apontada em diversos estudos como uma das causas que contribuem para a evasão, indicando ser este um fator crítico para a permanência dos estudantes. Ramos e Gomes (2020) destacam o fato de que os cursos na modalidade a distância são geralmente associados à ideia de facilidade, flexibilidade e liberdade, tanto em relação ao tempo, quanto em relação ao espaço. No entanto, os autores salientam que a EaD exige dos alunos autonomia, dedicação e disciplina para os estudos, o que inclui o gerenciamento do tempo que será dedicado ao curso.

Segundo Bittencourt e Mercado (2014), observa-se, entre alunos inseridos no mercado de trabalho e matriculados em cursos a distância, certa dificuldade para gerenciar o tempo de estudo, pois após horas de trabalho, os estudantes, muitas vezes, chegam cansados e exaustos em casa, o que prejudica a dedicação aos estudos. Esta pode ser uma realidade da amostra investigada, pois a maior parte está inserida no mercado de trabalho e cumpre jornadas extensas, o que justifica a disponibilidade de tempo ser um fator que facilita a permanência, associada às condições do ambiente de estudo em casa e ao apoio da empresa para realizar o curso.

O apoio da empresa é uma variável importante a ser considerada quando o estudante ingressa em um curso a distância, pois esta decisão aponta para o fato de que o colaborador está em busca de conhecimentos, os quais poderão ser aplicados na organização, o que irá reforçar o capital intelectual da instituição, contudo, para que este objetivo seja alcançado com êxito, é preciso que o funcionário receba apoio, como, por exemplo, redução da jornada em períodos de provas ou atividades avaliativas. Este apoio, segundo Willging e Johnson (2009) e Almeida *et al.* (2013) é importante para que o aluno permaneça no curso até a sua conclusão.

Esta afirmação é corroborada quando se verifica que uma parte considerável dos pesquisados afirmou que a quantidade de compromissos/atividades no trabalho ou alterações ocorridas na rotina do trabalho durante o curso dificultam a permanência. Ademais, Vieira *et al.* (2020) identificaram que a quantidade de atividade/compromisso no trabalho apresentou-se como fator influente na evasão de alunos matriculados em cursos a distância.

Não só o quantitativo de atividades/compromissos no trabalho influencia a permanência em cursos *on-line*, como a quantidade de atividades diárias paralelas ao curso, como as de responsabilidades sociais e familiares. Este foi um dos fatores identificados por Umekawa (2014) como uma barreira à permanência na EaD. Diante deste fato, a autora recomenda que os estudantes

desenvolvam estratégias que possibilitem harmonizar os estudos a distância com as diversas atividades paralelas da vida diária.

A organização do estudo na EaD é um fator que facilita a permanência do estudante no curso (Ramos; Gomes, 2020). Nesta organização, inclui-se a existência de um espaço físico reservado para os estudos, que abranja, além das questões ergonômicas, silêncio e o mínimo de interrupções. Neste sentido, compreende-se a importância dada pelos alunos pesquisados às condições de estudo em casa.

Na terceira categoria, autodisciplina, estão representados a capacidade de avaliação do estudante sobre sua habilidade de administrar o tempo, sua motivação pessoal, o esforço pessoal para permanecer no curso e a autodisciplina que o aluno apresenta para realizar as atividades que são propostas pelo curso (Lott, 2017). De acordo com os entrevistados, todos os itens desta categoria contribuem para garantir a permanência no curso de Administração, modalidade EaD, com destaque para a habilidade de gerir o tempo de estudos, a motivação ao longo do curso e o esforço para permanecer no curso diante das dificuldades.

A motivação para permanecer em um curso EaD pode ser intrínseca ao estudante ou extrínseca, ofertada, por exemplo, por familiares, amigos e até mesmo pela própria instituição de ensino. Neste sentido, Lott (2017) recomenda que as instituições de ensino desenvolvam ações motivacionais voltadas para os alunos ao longo da graduação, o que pode contribuir para reforçar a permanência acadêmica.

Santos e Giraffa (2017) destacam que a dedicação, a disciplina e o estabelecimento de metas de aprendizagem são imprescindíveis para que o aluno obtenha sucesso na EaD. No entanto, segundo os autores, os discentes podem não estar familiarizados a organizar tais hábitos, ou, então, a considerá-los como responsabilidades próprias, o que aponta para a necessidade de conscientização e aconselhamento.

A quarta dimensão, rigor e qualidade do curso, refere-se às percepções que os acadêmicos possuem sobre a complexidade do curso e das atividades que são desenvolvidas, sobre a qualidade do curso e dos materiais que são utilizados, sobre o acesso ao AVA e aos materiais, sobre o tempo de duração em que o curso é realizado e sobre o quantitativo de atividades que são propostas (Lott, 2017). Nesta dimensão, destacam-se como fatores facilitadores da permanência o acesso ao AVA e ao material didático do curso e a qualidade deste material. O grau de dificuldade do curso, para alguns, constitui um fator que dificulta a permanência.

Para Santos e Giraffa (2017), na EaD, a quantidade de atividades em número adequado é importante para a permanência do aluno, o que aponta para a necessidade de avaliações constantes do modelo pedagógico adotados pelas instituições de ensino, bem como atenção à qualidade dos materiais utilizados ao longo dos cursos a distância, pois a qualidade na EaD é, como aponta Rigo (2014), uma exigência dos estudantes.

A quinta e última categoria, habilidade tecnológica, saúde e incentivo, está relacionada às habilidades tecnológicas do aluno, ao incentivo recebido dos familiares e às condições de saúde que o discente apresenta no decorrer do curso (Lott, 2017). Segundo os estudantes matriculados, a familiaridade com o uso do computador, a habilidade para utilizar os recursos tecnológicos do curso e o incentivo da família são fatores que contribuem para a permanência.

Em estudos com alunos evadidos da EaD, Oliveira Sobrinho (2013), Lima (2015) e Luz *et al.* (2018) identificaram a falta de familiaridade com o uso do computador como um dos fatores que conduziram à evasão. Segundo Oliveira Sobrinho (2013), indivíduos com maior afinidade com computadores e com a utilização da internet teriam maior facilidade e domínio das tecnologias utilizadas pelas instituições de ensino em cursos a distância, características que contribuem para garantir a permanência e evitar a evasão discente.

O apoio familiar representa um fator importante para evitar a evasão acadêmica em cursos a distância (Silva, 2016; Nair, 2012). Uma forma de fortalecer este apoio é incluir, segundo Silva (2016), a família no processo de ensino, o que pode ser alcançado, por exemplo, por meio de reuniões e de projetos de extensão que envolvam os familiares de alunos da EaD.

Além dos 49 itens do questionário proposto por Lott (2017), foram inseridas duas questões abertas para identificar outros fatores não contemplados pelo instrumento e que facilitam ou dificultam a permanência no curso investigado. A estas perguntas os estudantes afirmaram, com maior frequência, que o valor da mensalidade, a flexibilidade de horários proporcionada pela EaD, a didática dos professores, a localização da instituição e dos polos e o atendimento recebido nestes, a plataforma de ensino utilizada e a automotivação para permanecer no curso são fatores que também contribuem para facilitar a permanência no curso.

Por outro lado, o gerenciamento do tempo, a duração dos módulos ao longo do semestre, o tempo de resposta às dúvidas dos alunos, a instabilidade da plataforma, o excesso de leituras ao longo do curso, a situação de desemprego e os compromissos pessoais constituem fatores que dificultam a permanência no curso.

Para identificar os fatores que conduzem à evasão no curso de Administração, modalidade EaD, do centro universitário, realizou-se entrevistas semiestruturadas com quinze (15) discentes evadidos do referido curso. Três (03) entrevistas foram realizadas de forma presencial e doze (12) de modo remoto, por meio da Plataforma *Zoom*, com duração média de 30 minutos.

Após a condução das entrevistas, estas foram transcritas e submetidas ao método de Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), dividido em três etapas: (1) pré-análise do material, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Ao término da última etapa, procedeu-se à construção de categorias, definidas a partir das similaridades existentes nas respostas dos entrevistados. A tabela 2 apresenta as vinte (20) categorias identificadas, as frequências com que foram citadas e a classificação de origem.

Tabela 2 – Fatores que conduzem à evasão no curso investigado sob a ótica dos discentes evadidos

Categoria	Fr.	Categoria	Fr.	Categoria	Fr.	Categoria	Fr.
Problemas Financeiros	5	Aprovação em Instituição Federal	2	Atendimento ao Aluno	1	Mudança de Cidade	1
AVA	3	Pandemia do COVID-19	2	Dificuldade de Aprendizagem	1	Localização do Polo	1
Não Adaptação ao EaD	3	Incentivo ao Engajamento	1	Método de Avaliação	1	Família	1
Gestão do Tempo	3	Falta de Disciplina	1	Problemas Pessoais	1	Trabalho	1
Modelo Pedagógico	2	Dificuldades Tecnológicas	1	Atividades Avaliativas	1	Acesso à Internet	1

Legenda: Fatores Externos à Instituição Fatores Internos à Instituição

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Verifica-se, a partir das entrevistas com os alunos evadidos, que a maior parte dos fatores responsáveis pela evasão são externos à instituição, inerentes aos próprios alunos ou ao ambiente em que estes estão inseridos, a exemplo da pandemia do COVID-19. No entanto, observam-se fatores inerentes à instituição que conduzem à evasão, com destaque para o AVA e o modelo pedagógico.

É importante destacar que todos os fatores citados pelos entrevistados, exceto a pandemia do COVID-19, apontada por dois participantes, já foram identificados em diversas pesquisas como responsáveis pela evasão em cursos EaD, porém, por limitação de espaço, não serão discutidos com base nestes trabalhos. Devido ao fato de a pandemia ser recente, não foram encontrados outros estudos que apontam diretamente a COVID-19 como fator responsável pela evasão na EaD, apenas investigações que correlacionam a doença com a evasão na modalidade a distância, a exemplo do estudo conduzido por Souza (2021), no qual se identificou que estados com maior taxa de desemprego e número elevado de casos de COVID-19 apresentaram maior índice de evasão em

cursos *on-line*.

Além de questionar aos alunos evadidos os motivos que os levaram à evasão, perguntou-se aos mesmos quais fatores poderiam ter contribuído para garantir a permanência. Segundo os entrevistados, fatores relacionados ao pagamento das mensalidades (redução do valor, ampliação do prazo de vencimento, negociação de pagamentos atrasados, oferta de bolsas de estudos), orientações para gerenciar o tempo de estudos e desenvolver disciplina, maior interatividade entre os alunos e os professores e entre os próprios alunos, exercícios condizentes com as aulas aplicadas, facilidade no acesso e uso do AVA institucional, ampliação do prazo para realizar as atividades acadêmicas e a abertura de polos em outras cidades poderiam ter contribuído para evitar a evasão, embora não seja possível garantir que o atendimento a estas demandas impediria a saída do estudante, pois a maior parte destas sugestões já são aplicadas pela instituição, o que indica desconhecimento dos acadêmicos ou falhas de divulgação.

4.3 Plano de Ação para Fortalecer a Permanência e Evitar a Evasão no Curso Investigado

Nesta subseção, propõe-se, a partir da revisão teórica sobre o tema e dos resultados observados na pesquisa de campo, um plano de ação cujo objetivo é apresentar algumas medidas que contribuirão para que a instituição investigada fortaleça a permanência acadêmica e reduza a evasão discente no curso de Administração, modalidade EaD. Para elaboração deste plano, adotou-se a utilização de três ferramentas estratégicas, quais sejam, Matriz GUT, Método SMART e Ferramenta 5W3H.

A Matriz GUT tem como objetivo priorizar os problemas identificados e tratá-los, considerando sua Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). A Gravidade representa o possível dano ou prejuízo, quantitativo ou qualitativo, que pode ser ocasionado pelo problema, com efeitos a médio ou longo prazo. A Urgência refere-se à questão do tempo que existe para resolver um problema ou situação. Já a Tendência representa o potencial de crescimento do problema e a probabilidade deste torna-se maior com o passar do tempo, o que exige analisar o padrão ou a tendência de evolução da situação (Bastos, 2014).

A montagem da Matriz GUT, segundo Bastos (2014) e Rabello (2022), ocorre em quatro etapas: (1) listagem dos problemas, na qual lista-se todos os problemas relacionados à atividade que se deseja analisar, considerando os três elementos da matriz: Gravidade, Urgência e Tendência; (2) pontuação de cada um dos problemas, em que se atribui notas de acordo com os critérios estabelecidos, que variam de situações menos favoráveis (graves) e por isso recebem notas altas

(5) a situações mais favoráveis (leves e brandas), as quais recebem a menor nota (1). A etapa (3), grau crítico, consiste na multiplicação dos quocientes Gravidade, Urgência e Tendência ($G \times U \times T$). Por fim, na etapa (4), sequência de atividades, realiza-se a classificação dos problemas a partir do resultado obtido na etapa 3, o qual irá definir a prioridade de correção: o problema que obter maior pontuação terá prioridade de resolução.

O Método SMART é um acrônimo derivado das palavras em inglês *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Achievable* (Atingível), *Relevant* (Relevante) e *Time-Based* (Temporal). A utilização do método possibilita estabelecer metas específicas (facilmente entendidas), mensuráveis (podem ser medidas por meio de indicadores), atingíveis (passíveis de serem alcançadas dentro de uma realidade), relevantes (que façam sentido e gerem resultados) e temporais (precisam ter um prazo para serem alcançadas) (Nakagawa, 2017).

Após definir e validar cada meta pelo Método SMART, deve-se transformá-las em iniciativas, que serão os meios utilizados para alcançar as metas (Nakagawa, 2017). Para isso, o autor sugere a elaboração de um plano de ação baseado na Ferramenta 5W2H, que é um instrumento de planejamento estratégico que fornece sete diretrizes: o que será feito (*What*), por que será feito (*Why*), onde será feito (*Where*), quando será feito (*When*), por quem será feito (*Who*), como será feito (*How*) e quanto vai custar (*How Much*). Frente a necessidade de mensurar o sucesso da ação proposta, inseriu-se, posteriormente, uma nova diretriz, como avaliar/medir os resultados (*How Measure*), conforme destacam Alves *et al.* (2022). Com a inserção da nova variável, o instrumento passa a ser denominado de Ferramenta 5W3H.

Para elaboração do plano de ação proposto, foram selecionados os FCS que alcançaram maior quantitativo percentual de concentração de respostas nos pontos da escala *Likert* utilizada, classificando-os como facilitadores ou dificultadores da permanência, bem como aqueles citados pelos evadidos do curso e que representam um ponto de atenção. O plano de ação não tem como objetivo propor medidas para todos os FCS identificados, mas sugerir, de imediato, ações para resolver os problemas que exigem maior atenção.

Para construir a Matriz GUT a partir de uma perspectiva colaborativa e de consenso, os fatores que se destacaram foram apresentados à equipe de tutores da instituição, composta por sete profissionais, e ao gestor da equipe, que avaliaram cada fator e atribuíram pontos aos problemas a partir dos critérios estabelecidos para a matriz. A tabela 3 apresenta os FCS selecionados, a avaliação destes fatores pelos elementos da Matriz GUT, o grau crítico obtido e a sequência de

prioridade de correção.

Tabela 3 – Análise dos FCS selecionados sob a perspectiva da Matriz GUT

FCS	G ¹	U ²	T ³	Grau Crítico (G x U x T)	Sequência de Atividades
Apoio dos professores e tutores para promover a interação dos estudantes ao longo do curso	4	4	3	48	04
Disponibilização de ferramentas no AVA para promover a interação entre professores, tutores e alunos	3	4	3	36	05
Qualidade do <i>feedback</i> fornecido por professores e tutores	5	4	4	80	02
Gestão do tempo para realizar o curso	5	5	4	100	01
Condições do ambiente de estudo em casa	2	3	3	18	07
Motivação para realizar o curso	3	3	3	27	06
Acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem	4	4	4	64	03
Acesso e qualidade do material didático	4	3	3	36	05
Habilidade para utilizar os recursos tecnológicos	4	4	3	48	04
Problemas financeiros	2	3	3	18	07

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Após a construção da Matriz GUT, utilizou-se o Método SMART para propor ações corretivas, as quais foram desdobradas em iniciativas por meio da Ferramenta 5W3H, conforme exposto na sequência, ordenada pelo grau de prioridade de correção observado na matriz.

FCS: Gestão do tempo para realizar o curso

<i>What?</i> (O quê?)	Criação de um aplicativo institucional para gerenciamento do tempo
<i>Why?</i> (Por quê?)	Para que os estudantes possam gerenciar o tempo dedicado ao estudo
<i>Who?</i> (Quem?)	Profissionais do setor de Inovação Tecnológica da instituição
<i>Where?</i> (Onde?)	Setor de Inovação Tecnológica da instituição
<i>When?</i> (Quando?)	Médio Prazo: 06-12 meses
<i>How?</i> (Como)	Desenvolvimento do aplicativo a partir de <i>Brainstorming</i> com os estudantes
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Valor do aplicativo (a ser definido), tempo e dedicação dos envolvidos
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	Pesquisa de satisfação e <i>feedback</i> dos estudantes usuários

FCS: Qualidade do *feedback* fornecido por professores e tutores

<i>What?</i> (O quê?)	Treinamento <i>on-line</i> sobre o tema <i>feedback</i>
<i>Why?</i> (Por quê?)	Aperfeiçoar os <i>feedbacks</i> ofertados por professores e tutores
<i>Who?</i> (Quem?)	Especialistas externos ou profissionais da instituição com experiência
<i>Where?</i> (Onde?)	Plataforma virtual (<i>Google Meet</i> ou <i>Zoom</i>)
<i>When?</i> (Quando?)	Curto Prazo: treinamento semanal
<i>How?</i> (Como)	Exposição dialogada, estudo de casos e atividades práticas
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Valor da hora-aula (preço a definir), tempo e dedicação dos envolvidos
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos participantes do treinamento, pesquisa de satisfação e avaliação das respostas dadas aos alunos por professores e tutores

FCS: Acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem

<i>What?</i> (O quê?)	Vídeos explicativos sobre a utilização do AVA
<i>Why?</i> (Por quê?)	Para auxiliar os estudantes no acesso ao AVA
<i>Who?</i> (Quem?)	Professores, tutores e equipe técnica do setor de EaD da instituição
<i>Where?</i> (Onde?)	Estúdio de gravação da instituição, espaço dos profissionais e AVA
<i>When?</i> (Quando?)	Curto Prazo: 01-03 meses
<i>How?</i> (Como)	Gravação de vídeos e disponibilização no AVA do curso

<i>How Much?</i> (Quanto?)	Tempo e dedicação dos envolvidos
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos estudantes e qualidade dos vídeos

FCS: Apoio dos professores e tutores para promover a interação dos alunos ao longo do curso

<i>What?</i> (O quê?)	Momentos de interação em tempo real usando ferramentas tecnológicas
<i>Why?</i> (Por quê?)	Para incentivar e apoiar a interação dos estudantes ao longo do curso
<i>Who?</i> (Quem?)	Professores e tutores
<i>Where?</i> (Onde?)	Momentos síncronos realizados no AVA
<i>When?</i> (Quando?)	Curto, Médio e Longo Prazo: durante os encontros síncronos no AVA.
<i>How?</i> (Como)	Aplicação de atividades utilizando ferramentas tecnológicas que proporcionam interação, a exemplo do <i>Kahoot</i> , <i>Padlet</i> e <i>Miro</i> .
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Tempo e dedicação dos professores e tutores
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos estudantes

FCS: Habilidade para utilizar os recursos tecnológicos

<i>What?</i> (O quê?)	Curso <i>on-line</i> de informática
<i>Why?</i> (Por quê?)	Para desenvolver as habilidades tecnológicas dos estudantes
<i>Who?</i> (Quem?)	Discentes dos cursos de tecnologia da instituição e equipe de gravação
<i>Where?</i> (Onde?)	Estúdio de gravação da instituição e AVA do curso
<i>When?</i> (Quando?)	Médio Prazo: 03-06 meses
<i>How?</i> (Como)	Gravação de vídeos no estúdio da instituição e disponibilização no AVA
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Bolsa discente, tempo e dedicação dos envolvidos
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	Testes avaliativos e <i>feedback</i> dos estudantes

FCS: Disponibilização de ferramentas no AVA para promover a interação entre professores, tutores e alunos

<i>What?</i> (O quê?)	Criação de uma sala de bate-papo dentro de cada disciplina
<i>Why?</i> (Por quê?)	Para promover a interação entre professores, tutores e estudantes
<i>Who?</i> (Quem?)	Equipe técnica do setor de EaD
<i>Where?</i> (Onde?)	Setor de EaD e AVA
<i>When?</i> (Quando?)	Curto Prazo: 01-02 meses
<i>How?</i> (Como)	Desenvolver e inserir no AVA uma extensão que possibilite a criação de salas de bate-papo dentro de cada disciplina do curso
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Tempo e dedicação da equipe técnica
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos estudantes

FCS: Acesso e qualidade do material didático

<i>What?</i> (O quê?)	Vídeos explicativos de acesso ao material didático do curso e revisão e atualização do material didático
<i>Why?</i> (Por quê?)	Facilitar o acesso ao material didático utilizado no curso e garantir a qualidade destes materiais
<i>Who?</i> (Quem?)	Professores, tutores, coordenação do curso e equipe técnica do EaD
<i>Where?</i> (Onde?)	Espaço de gravação pessoal utilizado por professores, tutores, coordenação do curso e equipe técnica e AVA do curso
<i>When?</i> (Quando?)	Curto Prazo: 02-03 meses
<i>How?</i> (Como)	Gravação de vídeos e disponibilização no AVA do curso e revisão do material didático de cada disciplina
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Tempo e dedicação dos professores, coordenação e equipe técnica
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos estudantes

FCS: Motivação para realizar o curso

<i>What?</i> (O quê?)	Feira de Estágio e de Capacitação Profissional
-----------------------	--

<i>Why?</i> (Por quê?)	Para desenvolver a motivação dos estudantes
<i>Who?</i> (Quem?)	Coordenação dos polos, professores, tutores e empresas parceiras
<i>Where?</i> (Onde?)	Polos EaD da instituição
<i>When?</i> (Quando?)	Curto Prazo: Período de provas semestrais
<i>How?</i> (Como)	Oficinas e palestras de capacitação para o mercado de trabalho e estandes com oportunidades de estágio
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Material para montar estande (preço a definir), impressão de materiais para oficinas e palestras, tempo e dedicação dos profissionais envolvidos
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	Pesquisa de satisfação realizada com os estudantes e empresas parceiras

FCS: Condições do ambiente de estudo em casa

<i>What?</i> (O quê?)	Vídeos com dicas de como organizar o ambiente de estudos em casa
<i>Why?</i> (Por quê?)	Para auxiliar os alunos a organizarem o ambiente de estudos em casa
<i>Who?</i> (Quem?)	Professores, tutores e equipe de gravação
<i>Where?</i> (Onde?)	Estúdio de gravação da instituição e AVA do curso
<i>When?</i> (Quando?)	Curto Prazo: 02-03 meses
<i>How?</i> (Como)	Gravação de vídeos no estúdio da instituição e disponibilização no AVA
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Tempo e dedicação dos envolvidos
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	<i>Feedback</i> dos estudantes

FCS: Problemas financeiros

<i>What?</i> (O quê?)	Reforçar a divulgação dos descontos ofertados pela instituição
<i>Why?</i> (Por quê?)	Para que os alunos com problemas financeiros conheçam as possibilidades de bolsas ofertadas pela instituição
<i>Who?</i> (Quem?)	Profissionais de <i>marketing</i> da instituição
<i>Where?</i> (Onde?)	Setor de marketing da instituição
<i>When?</i> (Quando?)	Curto, Médio e Longo Prazo: período de captação de alunos e ao longo do semestre letivo
<i>How?</i> (Como)	Elaborar peças publicitárias que informem os diferentes tipos de descontos existentes na instituição
<i>How Much?</i> (Quanto?)	Tempo e dedicação dos colaboradores do setor de <i>marketing</i>
<i>How Measure?</i> (Como medir?)	Monitorar o índice de desistência relacionados a problemas financeiros após implantação da medida

A execução e o êxito das estratégias propostas demandam, no geral e em intervalos de curto prazo, o envolvimento dos profissionais da instituição que atuam na área da EaD, os quais utilizarão recursos organizacionais já disponíveis, o que possibilita aproveitar os meios acessíveis e evitar a geração de novos custos. Após implementar as ações, deve-se medir os resultados obtidos, de modo a identificar a eficácia da estratégia, sua continuidade ou, se necessário, revisão e correção.

5 Considerações Finais

As transformações no campo educacional, ocasionadas, em parte, pela inserção das novas tecnologias, contribuiu para o crescimento da EaD no país, a qual representa uma oportunidade para expandir e democratizar o acesso à educação. No entanto, a expansão desta modalidade é acompanhada de problemas comuns ao ensino superior, como a dificuldade em garantir a permanência acadêmica e evitar a evasão discente, o que exige dos gestores a aplicação de

ferramentas que orientem o planejamento estratégico, a exemplo da identificação dos FCS do negócio.

Este estudo teve como objetivo geral identificar os FCS associados à permanência e à evasão em um curso de graduação em Administração, modalidade EaD, de um centro universitário localizado no município de Valença-RJ. Para alcançar este objetivo, buscou-se caracterizar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes, categorizar os FCS mapeados e propor um plano de ação que auxilie os gestores da instituição na garantia da permanência discente e redução da evasão no curso investigado.

Em relação aos FCS que facilitam a permanência no curso, estes foram classificados em cinco dimensões, a partir do modelo proposto por Lott (2017): (1) suporte à aprendizagem, (2) condições para estudar, (3) autodisciplina, (4) rigor e qualidade do curso e (5) habilidade tecnológica, saúde e disciplina. Quanto aos FCS associados à evasão, verificou-se que os mesmos se classificam em duas categorias: (1) fatores externos à instituição, associados aos alunos e ao ambiente socioeconômico e (2) fatores internos à instituição.

A partir da análise dos FCS identificados, construiu-se a proposta de um plano de ação. Para elaborar o plano, buscou-se, em conjunto com o gestor e a equipe de tutores EaD da instituição, priorizar, por meio da Matriz GUT, a sequência de atividades a ser adotada. As estratégias sugeridas foram elaboradas com base no Método SMART e desdobradas em iniciativas por meio da Ferramenta 5W3H. As ações recomendadas no plano de ação foram, no geral, de aplicação em curto prazo e desenvolvidas com a utilização de recursos materiais, financeiros e humanos já existentes na instituição.

Os resultados observados neste estudo podem ser avaliados pela instituição e utilizados para orientarem a elaboração de novas estratégias que visem fortalecer a permanência acadêmica e evitar a evasão discente. Ademais, as estratégias propostas no plano de ação podem ser expandidas para outros cursos EaD ofertados pelo centro universitário, uma vez que estas, via de regra, aplicam-se ao contexto de diferentes cursos de graduação a distância.

Vale destacar que a pesquisa apresenta limitações, como a baixa participação voluntária dos acadêmicos matriculados e evadidos, as restrições de acesso aos alunos evadidos em virtude da LGPD, a realização das entrevistas, em sua maior parte, de forma remota, o que prejudica a análise de detalhes como gestos, posição corporal e linguagem não verbal, a impossibilidade de generalizar os resultados para a população em razão do método utilizado para a seleção dos

participantes, amostragem não probabilística, o procedimento adotado, pesquisa de campo, que permite apenas a observação estática do fenômeno, e a adoção do método descritivo para análise dos dados, o qual avalia as variáveis de forma isolada.

Em estudos futuros, sugere-se a adoção de estratégias que possibilitem maior adesão dos sujeitos investigados, a utilização de critérios probabilísticos para seleção da amostra, a análise de diferentes cursos a distância, de modo a verificar se os fatores associados à permanência e à evasão são semelhantes ou não em cursos distintos, a adoção de análises inferenciais e a realização de estudos longitudinais para compreensão aprofundada dos fenômenos investigados.

Referências

ABED. **Censo EAD.BR**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2018. Curitiba: InterSaberes, 2019. Disponível em: http://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/censo_ead/. Acesso em: 20 jun. 2024.

ALKARNEY, W.; ALBRAITHEN, M. Are Critical Success Factors Always Valid for Any Case? A Contextual Perspective. **IEEE Access**, v. 6, p. 63496-63512, nov. 2018. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8496768>. Acesso em: 11 jun. 2024.

ALMEIDA, O. C. S. *et al.* Evasão em cursos a distância: fatores influenciadores. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 14, n. 1, p. 19-33, jan./jun. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 jul. 2024.

ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem, Aberta e a Distância**, v. 10, 2011. Disponível em: <http://seer.abed.net.br/index.php/RBAAD/article/view/235>. Acesso em: 10 jun. 2024.

ALVES, P. R. F. *et al.* Gestão da EaD: Fatores Críticos de Sucesso na Visão dos Professores Tutores e Coordenadores. **Revista FSA**, v. 16, n. 3, p. 3-26, maio/jun. 2019. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1715>. Acesso em: 14 jun. 2024.

ALVES, V. A. M. *et al.* Aplicação da Metodologia 5W3H em uma empresa do setor agrícola localizada em Pelotas-RS. **Revista Prociências**, v. 5, n. 2, dez. 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpel.edu.br/index.php/prociencias/article/view/4047>. Acesso em: 17 jun. 2024.

AYRES, E. C. B. *et al.* Permanência e evasão na educação a distância: estudo de caso sobre estudantes do curso Técnico em Meio Ambiente – IFNMG, campus Almenara-MG. **RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara**, v. 3, n. 1, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital/article/view/154>. Acesso em: 15 jul. 2024.

AZEVEDO, M. L. N.; MORAES, K. N.; CATANI, A. M. Determinantes da expansão da EaD em cursos de licenciatura de instituições privadas no Brasil. **RTPS – Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 8, n. 3, p. e-855, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufrj.br/index.php/rtps/article/view/855>. Acesso em: 29 jun. 2024.

BAESSE, D.; GRISOLIA, A. M.; OLIVEIRA, A. E. F. Pedagogical monitoring as a tool to reduce dropout in distance learning in family health. *BMC Medical Education*, v. 16, ago. 2016. Disponível em: <https://bmcmmededuc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-016-0735-9>. Acesso em: 21 jun. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, M. **Matriz GUT: do conceito à aplicação prática**. Portal Administração, 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 17 jul. 2024.

BITTENCOURT, I. M.; MERCADO, L. P. L. Evasão nos cursos na modalidade de educação a distância: estudo de caso do Curso Piloto de Administração da UFAL/UAB. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 22, n. 83, p. 465-504, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362014000200009>. Acesso em: 14 jul. 2024.

BORGES, E. H. N. Modelos teóricos de análise da evasão no ensino superior aplicados à pesquisa sobre acompanhamento acadêmico dos discentes do setor público. **Enfoques**, p. 83-95, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/enfoques/article/view/23963>. Acesso em: 2 jun. 2024.

RANCO, L. S.; CONTE, E.; HABOWSKI, A. C. A Evasão na Educação a Distância: pontos e contrapontos à problemática. **Avaliação**, v. 25, n. 1, p. 132-154, jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/MHWXpfQMq4jGQzR7TBrMXxN/#>. Acesso em: 23 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 16 jul. 2024.

BRUNO-FARIA, M. F.; FRANCO, A. L. Causas da evasão em curso de graduação a distância em administração em uma universidade pública federal. **Revista Teoria e Prática da Educação**, v. 14, n. 3, p. 43-56, set./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/18487>. Acesso em: 19 jun. 2024.

COLPANI, R. Educação a distância: identificação dos fatores que contribuíram para a evasão dos alunos no curso de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Mococa. **EaD em Foco**, v. 8, n. 1, ago. 2018. Disponível em:

<https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/688>. Acesso em: 18 jul. 2024.

DANTAS, A. S. **As múltiplas faces da evasão na educação superior a distância**: a experiência do Curso de Tecnologia em Gestão Ambiental do IFRN em dois polos de apoio presencial. 2011. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/18312/1/M%C3%BAltiplasFacesEvas%C3%A3o_Dantas_2011.pdf. Acesso em: 18 jun. 2024.

DAUDT, S. I. D.; BEHAR, P. A. A gestão de cursos de graduação a distância e o fenômeno da evasão. **Educação**, v. 36, n. 3, p. 412–421, 2013. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/15543>. Acesso em: 12 jun. 2024.

FIUZA, P. J. **Adesão e permanência discente na educação a distância**: investigação de motivos e análise de preditores sociodemográficos, motivacionais e de personalidade para o desempenho na modalidade. 2012. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/55089>. Acesso em: 25 jul. 2024.

FRANTZ, G. L.; KING, J. W. The Distance Education Learning Model (DEL). **Educational Technology**, v. 40, n. 3, p. 33-40, maio/jun. 200. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/47/>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GARCIA, V. L.; CARVALHO JUNIOR, P. M. Educação à distância (EAD), conceitos e reflexões. **Medicina (Ribeirão Preto)**, v. 48, n. 3, p. 209-213, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/104295>. Acesso em: 12 jul. 2024.

INEP. **Resultados do Censo da Educação Superior 2020 disponíveis**. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/centso-da-educacao-superior/resultados-do-censo-da-educacao-superior-2020-disponiveis>. Acesso em: 22 jun. 2024.

INSTITUTO SEMESP. **Mapa do Ensino Superior no Brasil – 13º edição**. Instituto Semesp, 2023. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-13/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

LIMA, E. S. **Evasão na modalidade a distância**: um estudo no curso de Licenciatura em Pedagogia a distância da UEMA. 2015. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) – Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Universidade Federal do Maranhão, São Luiz, 2015. Disponível em: <http://tedebc.ufma.br:8080/jspui/handle/tede/1498>. Acesso em: 12 jul. 2024.

LIMA, J. G.; CASTRO, C. C. Fatores Críticos de Sucesso na Evasão de Alunos do Ensino Superior a Distância. **EaD em Foco**, v. 11, n. 1, 2021. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/1445>. Acesso em: 14 jul. 2024.

LOTT, A. C. O. **Persistência e Evasão na Educação a Distância**: examinando fatores explicativos. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UGRI_32ed748eb2ed4426e7e0b6bb7105ace2. Acesso em: 13 jul. 2024.

LUZ, M. R. M. P. *et al.* Characterization of the reasons why brazilian science teachers drop out of online professional development courses. **International Review of Research in Open and Distributed Learning**, v. 19, n. 5, p. 146-164, 2018. Disponível em: <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/3642>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MARTINS, C. Z. **Evasão no curso de graduação em Administração na modalidade a distância**: um estudo de caso. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Oeste Paulista, 2013. Disponível em: <http://bdtd.unoeste.br:8080/tede/handle/tede/903>. Acesso em: 14 jun. 2024.

MONTEIRO, E. E. C. **Estudo de caso sobre evasão em um curso de Teologia a distância**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia da Inteligência e Design Digital) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Tecnologia da Inteligência e Design Digital, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19659>. Acesso em: 14 jun. 2024.

MORÉ, R. P. O. *et al.* Fatores Críticos de Sucesso na gestão de contratos a luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 63-73, jul. 2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/4986>. Acesso em: 21 jun. 2024.

MOREIRA, J. R. **Evasão nos cursos de graduação a distância da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/evasao-nos-cursos-de-graduacao-a-distancia-da-universidade-federal-de-juiz-de-fora/>. Acesso em: 16 jul. 2024.

NAIR, S. P. Towards understanding the successful learner: a case study of IGNOU. **Turkish Online Journal of Distance Education**, v. 13, n. 2, p. 322-335, abr. 2012. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ983665>. Acesso em: 14 jul. 2024.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: definição de metas para PMEs. São Paulo: Editora Globo, 2017. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Definicao_de_Metas.PDF. Acesso em: 17 jun. 2024.

OLIVEIRA SOBRINHO, J. F. **Evasão na Educação Superior a Distância**: estudo de caso no Instituto UFC Virtual. 2013. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão e Gestão da Educação Superior) – Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013. Disponível em:

<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/8041>. Acesso em: 12 jun. 2024.

OLIVEIRA, A. F. P. *et al.* Educação a Distância no mundo e no Brasil. **Revista Educação Pública**, v. 19, n. 17, ago. 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/17/ead-educacao-a-distancia-no-mundo-e-no-brasil>. Acesso em: 12 jul. 2024.

OLIVEIRA, W. P.; BITTENCOURT, W. J. M. A Evasão na EaD: uma análise sobre os dados e relatórios, ano base 2017, apresentados pelo Inep, UAB e Abed. **Revista Educação Pública**, v. 20, n. 3, jan. 2020. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/3/a-evasio-na-ead-uma-analise-sobre-os-dados-e-relatorios-ano-base-2017-apresentados-pelo-inep-uab-e-abed>. Acesso em: 20 jun. 2024.

PETRIS, W. G. C. **Fatores que afetam a persistência dos discentes em cursos superiores na modalidade a distância**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/1462>. Acesso em: 12 jul. 2024.

QUINTERO-GUASCA, R. E. *et al.* Permanência estudantil em programas de pós-graduação *e-learning*: um estudo de caso. **Formación Universitaria**, v.14, n. 3, p. 17-24, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8062520>. Acesso em: 12 jun. 2024.

RABELLO, G. **Como utilizar a Matriz GUT ou Matriz de Priorização de Processos?** Siteware, 2022. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/matriz-gut/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

RAMOS, A. S.; GOMES, P. C. Voz aos evadidos: a evasão escolar da Licenciatura em Matemática ofertada na educação a distância na UniCesumar. **EaD em Foco**, v. 10, n. 1, 2020. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/966>. Acesso em: 13 jun. 2024.

RIBEIRO, F. Perspectivas de crescimento da Educação a Distância no Brasil. **Brazilian Journal of Science**, v. 1, n. 8, p. 59-70, 2022. Disponível em: <https://periodicos.cerradopub.com.br/bjs/article/view/52>. Acesso em: 29 jun. 2024.

RIGO, R. M. **Mediação Pedagógica em Ambientes Virtuais de Aprendizagem**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/7083>. Acesso em: 11 jul. 2024.

ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./abr. 1979. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-owndata-needs>. Acesso em: 14 jun. 2024.

SANCHEZ, R.; ROBERT, B. Measuring portfolio strategic performance using key indicators. **Project Management Journal**, v. 41, n. 5, p. 64-73, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.20165>. Acesso em: 15 jul. 2024.

SANTOS, P. K.; GIRAFFA, L. M. M. Permanência na educação superior a distância. **Revista Iberoamericana de Educación a Distancia**, v. 20, n. 1, p. 305-321, 2017. Disponível em: <http://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/16808>. Acesso em: 15 jun. 2024.

SILVA, C. R. **Evasão nos cursos de Educação a Distância: o caso do campus Floriano do Instituto Federal do Piauí (IFPI)**. 2016. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede/handle/tede2/7980>. Acesso em: 11 jul. 2024.

SILVA, J. C.; CASTRO, M. C. D. Dimensões relacionadas à evasão na Educação a Distância: análise de uma proposta de categorização. **Revista Valore**, v. 7, p. 217-252, 2022. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1387>. Acesso em: 27 jul. 2024.

SILVA, M. P. D.; MELO, M. C. O. L.; MUYLDER, C. F. Educação a distância em foco: um estudo sobre a produção científica brasileira. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 4, p. 202-230, jul./ago. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/NBrjWSWJKnbnbgfDjTTxbMth/?lang=pt>. Acesso em: 11 jun. 2024.

SOUZA, P. R. *et al.* Modelagem matemática para minimização das taxas de evasão de alunos na criação de novos cursos: abordagem via análise de regressão. **Latin American Journal of Business Management**, v. 14, n. 2, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/752>. Acesso em: 29 jun. 2024.

UMEKAWA, E. E. R. **Preditores de fatores relacionados à evasão e à persistência discente em ações educacionais a distância**. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-23032014-115420/pt-br.php>. Acesso em: 15 jul. 2024.

VIEIRA, K. M. *et al.* Escala de determinação da evasão no ensino a distância (EDED): proposição e validação. **EaD em Foco**, v. 10, n. 2, set. 2020. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/1035>. Acesso em: 18 jul. 2024.

WILLGING, P. A.; JOHNSON, S. D. Factors that influence students' decision to dropout of online courses. **Online Learning Journal**, v. 13, n. 3, p. 115-127, 2009. Disponível em: <https://olj.onlinelearningconsortium.org/index.php/olj/article/view/1659>. Acesso em: 18 jun. 2024.