



**ALINE MARQUES TAVEIRA**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA DIRETORIA DE  
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
LAVRAS**

**LAVRAS – MG**

**2019**

**ALINE MARQUES TAVEIRA**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA DIRETORIA DE  
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
LAVRAS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

Dr. José Willer do Prado

Coorientador

**LAVRAS – MG**

**2019**

**ALINE MARQUES TAVEIRA**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA DIRETORIA DE  
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
LAVRAS**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de  
Lavras, como parte das exigências do Curso  
de Administração, para obtenção do título  
de Bacharel.

APROVADO em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Dr. José Willer do Prado

LAVRAS – MG

2019

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, primeiramente, por ser o meu Senhor e guia em todos os momentos, principalmente nos dias mais difíceis.

Aos meus pais, por todo o apoio e incentivo em prosseguir nos estudos e lutar pelos meus sonhos.

À todos os meus amigos, que de alguma forma sempre lançaram palavras positivas que me fortaleceu a chegar até aqui.

Ao professor e orientador Dr. André Luis Ribeiro Lima, pelo suporte e orientação na maior parte da minha graduação, mostrando os melhores caminhos para o aprendizado.

Ao coorientador Dr. José Willer do Prado pelo importante auxílio nas considerações desse relatório.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia, por todas as oportunidades proporcionadas e pelo ensino de qualidade.

Ao Programa de Educação Tutorial (PET Administração) e a todos os integrantes do grupo, por conceder experiências enriquecedoras e momentos inesquecíveis.

À toda equipe da Diretoria de Educação à Distância, pela oportunidade de estágio e por me receber muito bem.

Enfim, a todos as pessoas que de alguma forma contribuíram para o alcance dessa etapa da minha vida. Muito obrigada!

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Prédio da DIRED .....	9
Figura 2 - Passos para geração das listas de matriculados .....	16
Figura 3 - Passos para geração das listas de matriculados .....	16
Figura 4 - Passos para geração das listas de matriculados .....	17
Figura 5 - Listas de matriculados geradas pelo SIG .....	18
Figura 6 - Comparação de listas por meio da função SEERRO/PROCV .....	19
Figura 7 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Pedagogia .....	20
Figura 8 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Filosofia.....	21
Figura 9 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Letras/Inglês .....	22
Figura 10 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Letras/Português.....	23
Figura 11 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Administração Pública .....	24
Figura 12 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Pedagogia .....	30
Figura 13 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Filosofia.....	30
Figura 14 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Letras/Inglês .....	31
Figura 15 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Letras/Português .....	32
Figura 16 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Administração Pública .....	32
Figura 17 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão - Pedagogia.....	34
Figura 18 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão - Filosofia .....	34
Figura 19 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão – Letras/Inglês.....	35
Figura 20 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão – Letras/Português.....	35
Figura 21 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão – Administração Pública .....	36

## **LISTAS DE TABELAS**

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas no estágio.....	11
Tabela 2 - Taxa de sucesso das formas de admissão Vestibular e PARFOR.....	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DO ESTÁGIO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Histórico e caracterização da empresa.....	8
2.2 Missão, Visão e Valores .....	10
2.2.1 Missão .....	10
2.2.2 Visão.....	10
2.2.3 Valores .....	10
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>10</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>12</b>
4.1 Integração e compreensão do ambiente .....	12
4.2 Fatores identificados para o desenvolvimento das atividades .....	13
4.3 Análise do indicador de evasão.....	14
4.4 Procedimento para a quantificação do índice de evasão.....	15
4.5 Relatório Geral da Evasão .....	19
4.6 Hipóteses dos índices de Evasão .....	25
4.7 Cálculo da TSG e análise comparativa dos cursos presenciais.....	29
4.8 Categorização do Índice de Evasão .....	33
4.9 Análise do processo de admissão do PARFOR .....	37
<b>5 SUGESTÕES .....</b>	<b>40</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo em que vivemos as organizações em geral constitui parte vital de uma sociedade, já que todo o ciclo de vida da grande maioria da população depende intimamente das atividades presentes em uma instituição. Para tanto, as organizações necessita de todo um aparato do conhecimento da Administração para a condução racional de suas atividades, no sentido de planejar, coordenar, dirigir e controlar o seu desempenho (CHIAVENATO, 2003).

A Administração é um campo da ciência social que abrange um grande escopo de áreas de conhecimentos. Dentre essas, ressalta-se a Administração Pública, que representa um conjunto de órgãos e entes estatais que fornecem serviços e bens a população em favor do bem comum público (BARROUIN, 2015). Assim, a gestão é imprescindível para a sobrevivência e sucesso das organizações, sejam essas de fins lucrativos ou sem fins lucrativos (CHIAVENATO, 2003).

Diante disso, o estágio vem sendo uma atividade curricular de suporte para uma boa formação de um futuro administrador, no qual o estudante terá melhores condições de atuar em qualquer setor das organizações. Compete ao estágio de acordo com a Lei Federal nº 6.494/77, § 2º do Artigo 1º, “propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem, (...) a fim de se constituírem em instrumentos de integração, em termos de treinamento prático, de aperfeiçoamento técnico-cultural científico e de relacionamento humano” (BRASIL, 1977, p.1).

Neste sentido, o presente relatório tem como objetivo descrever e analisar as atividades vivenciadas no estágio supervisionado em uma organização do setor público, a Diretoria de Educação Distância (DIRED). A DIRED é um departamento da Universidade Federal de Lavras (UFLA) que tem assessorado planos e ações voltados aos cursos de Educação a Distância (EaD).

O vigente estágio compreendeu-se, inicialmente, na área de Balanced Scorecard (BSC) e Mapeamento de Processos, no qual as atividades foram desenvolvidas entre os períodos de março a junho de 2019.

Em um primeiro momento, será apresentado o histórico e caracterização da DIRED, com sua respectiva missão, visão e valores. Posteriormente, será destacado uma síntese das atividades realizadas juntamente com a carga horária destas; e em sequência o detalhamento de cada tarefa. Por fim, as sugestões e as considerações finais seguirão o encerramento do relatório.

## 2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DO ESTÁGIO

Esta seção apresenta caracterização da empresa na qual foi realizado o estágio, com seu histórico, missão, visão e valores, almejando uma contextualização do relatório.

### 2.1 Histórico e caracterização da empresa

A Pró-Reitoria de Graduação (PRG) da UFLA é um órgão ligado a Reitoria que tem por objetivo monitorar e coordenar as atividades dos cursos presenciais de graduação. Compete a PRG a administração das rotinas da graduação no que abrange desde os processos de ingresso do estudante nos cursos, até a formação acadêmica deste. Este órgão conta com uma estrutura de diretorias vinculadas para o atendimento de diversos serviços, como no caso, a DIRED (UFLA, 2016).

A UFLA iniciou sua atuação na educação a distância (EaD) no ano de 1987, oferecendo cursos de pós graduação *lato-sensu*, em parceria com a Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior (ABEAS). No ano de 2006 inaugurou o primeiro curso de Administração da modalidade de educação à distância na UFLA, por meio do sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB (PIRES, 2018).

Em 2007 foi criado o Centro de Educação a Distância (CEAD), precursor da Diretoria de Educação a Distância (DIRED), com o objetivo de planejar e gerenciar as ações da EaD, resultando assim na inserção da UFLA no sistema UAB. Essa participação se deu por meio do PDI de 2005-2010, que tinha o propósito em criar ambientes de aprendizagem, desenvolvendo sistemas funcionais e de qualidade na educação à distância (UFLA, 2016).

A transição do CEAD para a DIRED aconteceu no ano de 2016, em que passou a consistir num órgão de fomento e gestão das ações em educação a distância dos cursos (UFLA, 2016). Portanto, a Diretoria de Educação a Distância é um órgão acadêmico, fruto da institucionalização da educação a distância (EaD), no qual tem o papel de assessorar ações nos cursos a distâncias e/ou semipresenciais.

O departamento conta com o auxílio de um diretor geral, coordenadora da UAB representante da UFLA, coordenador de recursos educacionais, coordenadores de projetos e cursos, secretário administrativo, equipes de apoio técnico e pedagógico, além de uma equipe de apoio aos cursos EaD.

Com o propósito em auxiliar o docente em sua produção acadêmica, como o planejamento, organização e materiais didáticos, a DIRED conta com profissionais qualificados que trabalham em conjunto com esses professores na elaboração e estruturação de seus conteúdos e recursos. Para atender as especificidades da modalidade à distância, os docentes e discentes utiliza-se de ambientes virtuais de aprendizado – atualmente o Campus Virtual – para a ministração de aulas e comunicação entre os envolvidos.

A UFLA oferece anualmente ou conforme a demanda, cursos de graduação e cursos de Pós-graduação Lato Sensu (especializações) na modalidade à distância. Os cursos de graduação no momento são: Administração Pública, Letras/Português e Pedagogia, e também já foram oferecidos Filosofia e Letras/Inglês. Já os cursos de pós-graduação ainda presentes são: Produção de Material Didático – PMDLE; Uso Educacional da Internet – UEI; Gestão Pública - GP; Gestão Pública Municipal – GPM; Controle, Detecção e Repressão a Desvios de Recurso Públicos – CDR (UFLA, 2017). O prédio da diretoria se localiza no campus histórico da universidade (FIGURA 1).

Figura 1 - Prédio da DIRED



Fonte: DCOM (2017).

No tópico seguinte, serão apresentados a missão, visão e valores da DIRED, no qual se desenvolveu a partir dos estudos e pesquisas da dissertação de Pires (2018). A Diretoria de Educação a Distância, até o presente estudo mencionado, não possuía clara definição desses aspectos que norteava o departamento. Diante disso, a mestre buscou validar quais seriam a missão, visão e valores da DIRED, de acordo com as percepções dos gestores do local (PIRES, 2018).

## **2.2 Missão, Visão e Valores**

### **2.2.1 Missão**

Conectar pessoas ao conhecimento, promovendo uma educação acessível e de alta qualidade mediada por tecnologias digitais de informação e comunicação.

### **2.2.2 Visão**

Ser referência no desenvolvimento e gestão de ações inovadoras voltada para uma formação de excelência.

### **2.2.3 Valores**

Trabalho em Equipe, Ética e transparência; Integração Institucional; Economicidade; Compromisso Social; Inovação.

O próximo tópico abordará a descrição das atividades realizadas pela estagiária durante a vivência na DIRED, atendendo o objetivo principal desse trabalho de conclusão de curso – TCC.

## **3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

O estágio na DIRED realizou-se entre os meses de março a junho de 2019, totalizando 385 horas trabalhadas, com carga horária semanal de 25 horas. A área desenvolvida no estágio baseou-se na temática do Balanced Scorecard e Mapeamento de Processos, no qual teve como prerrogativa as pesquisas realizadas na dissertação de Pires (2018). A Tabela 1 seguinte demonstra, de maneira sintetizada, as atividades efetuadas ao decorrer do estágio e suas devidas carga horária individual.

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas no estágio

<b>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
Integração e compreensão do ambiente	Primeiro contato com a equipe e leitura da dissertação para ambientação do estágio.	25
Fatores identificados para o desenvolvimento das atividades	Planejamento inicial das atividades do estágio e gargalo identificado no indicador de evasão.	5
Análise do indicador de evasão	Reunião com os colaboradores para levantamento de informações do indicador de evasão.	5
Procedimento para a quantificação do índice de evasão	Após todas as informações adquiridas, realizaram-se os procedimentos e análise quantitativa dos índices de evasão de todos os cursos ofertados à distância.	200
Relatório geral da evasão	Realização do relatório geral com os dados obtidos e reunião para apresentação e discussão.	50
Hipóteses dos índices de evasão	Levantamento de hipóteses por meio de relatos dos colaboradores.	25
Cálculo da TSG e análise comparativa dos cursos presenciais	Cálculo das taxas de sucesso dos cursos à distância analisados e em seguida comparação com o percentual médio das TSG's dos cursos presenciais da UFLA.	25
Categorização do índice de evasão	Quantificação e análise de cada situação dos alunos evadidos.	25
Análise do processo de admissão do PARFOR	Análise quantitativa do número de evasão e formandos das matrículas reservadas pelo PARFOR, identificando a taxa de sucesso dessa forma de admissão.	25
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>385</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Cabe ressaltar que essas atividades foram desenvolvidas sequencialmente, de forma que era necessário o término de uma para o início da próxima. As tarefas eram supervisionadas e auxiliadas pelo secretário administrativo da DIRED juntamente com o acompanhamento indireto do diretor geral. A estagiária contou ainda com a contribuição da equipe de apoio da secretaria administrativa, no que se refere às informações da DIRED e dos cursos EaD. Em sequência, serão descritas e detalhadas o procedimento de cada atividade.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Esse tópico tem por finalidade apresentar detalhadamente as atividades desenvolvidas no estágio supervisionado. Com isso, serão divididas subseções apresentando o desenvolvimento de cada tarefa com seus respectivos embasamentos teórico e sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aprimoradas.

### **4.1 Integração e compreensão do ambiente**

A leitura em seu processo de aprendizado possui grande importância na aquisição de conhecimentos, que por sua vez, ocasiona uma compreensão singular do mundo. É mediante a leitura que se desenvolve a percepção crítica e analítica, provocando no leitor o questionamento e a avaliação do texto lido, resultando na formação de pensamentos próprios dentro de seu escopo de experiências e conhecimentos de vida (DE OLIVEIRA; DOS SANTOS, 2005).

Diante disso, para uma melhor integração e compreensão do ambiente da DIRED, a primeira atividade no estágio resultou-se na leitura e análise da dissertação “BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS”, de Pires (2018). Esta leitura teve como propósito a ambientação do que seria trabalhado ao decorrer do estágio, além de desenvolver na estagiária um pensamento crítico sobre o assunto.

Por meio dessa dissertação, a autora objetivou “Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico com utilização do Balanced Scorecard, para a Diretoria de Educação a Distância da Universidade Federal de Lavras”. Esse objetivo baseou em resolver o problema de pesquisa: “que possíveis contribuições o Balanced Scorecard pode oferecer ao planejamento estratégico da Diretoria de Educação a Distância da Universidade Federal de

Lavras (DIRED/UFLA)?” (PIRES, 2018, p. 12).

O estudo do texto teve uma duração de uma semana, em que possibilitou efetuar uma análise completa da dissertação. Com isso, realizou-se uma síntese de toda a pesquisa, levantando principais pontos que supostamente poderiam ser trabalhados na sequência desta atividade, como no caso os indicadores de evasão de alunos e o mapeamento estratégico da DIRED.

Portanto, a leitura proporcionou a ambientação e a contextualização da DIRED, no que se refere a história e pressupostos que sustentam o departamento; além de propiciar conhecimentos mais aprofundados em temas específicos da Administração. Esta atividade teve como fruto o entendimento e melhor compreensão do assunto, principalmente em relação à aplicação da ferramenta de gestão BSC na perspectiva do setor público. Além disso, contribuiu para a realização das tarefas seguintes, assim como na geração e comparação de novos conceitos para a aplicação prática diante da presente situação da DIRED.

#### **4.2 Fatores identificados para o desenvolvimento das atividades**

O estágio foi planejado em dar prosseguimento aos trabalhos da dissertação realizados na DIRED pela mestre Tatiana Cubiaki Pires (PIRES, 2018), referente ao *Balanced Scorecard* (BSC) com os indicadores de desempenho e o mapeamento de processos. Ou seja, inicialmente as atividades seriam desempenhadas em apoio à secretaria administrativa mediante a análise e o estudo dos indicadores e seus possíveis preenchimentos de dados.

Para tanto, foi proposto pela mestre supracitada um modelo de BSC com algumas alterações nas ações e objetivos do PDI de 2016-2020 da UFLA para a realidade da DIRED (PIRES, 2018). Logo, este modelo de BSC com os indicadores de desempenho baseariam todas as tarefas ao decorrer do estágio.

Contudo, identificou-se um gargalo no indicador de evasão da diretoria, pois havia escassez de informações e incoerências de dados. Diante dessa necessidade da identificação do indicador específico, solicitou-se a estagiária a realização quantitativa dos índices de evasão de todos os cursos a distância ofertados pela UFLA.

Esta análise do indicador de evasão deu início a partir dos trabalhos desempenhados pela estagiária, pois até o presente momento não havia sido executada de maneira eficiente. O departamento detinha de metas e objetivos para a redução da evasão nos cursos a distância, porém não existia informações reais e fidedignas dos dados.

### 4.3 Análise do indicador de evasão

A base da educação a distância nacional, a partir do Decreto 5.622, de 19.12.2005, que regulamenta o Art. 80 da Lei 9.394/96, deve ocorrer com o uso de tecnologias e sistemas de informação e comunicação, na qual a mediação de atividades entre os docentes e estudantes se passa em lugares e tempos diferentes (BRASIL, 2005).

O objetivo da Universidade Federal de Lavras em relação a um dos tripés da instituição, o ensino, é a formação e a capacitação de profissionais mediante a oferta de educação de qualidade no presencial e a distância. A UFLA foi uma das pioneiras na oferta de cursos a distância, devido a seu histórico e perfil em estabelecer uma tradição voltado para a tecnologia de informação. Para tanto, essa importância para as tecnologias fez com que a universidade instituísse uma nova perspectiva para o processo de ensino-aprendizagem, com o uso de sistemas educacionais (UFLA, 2016).

Diante do exposto, para manter cursos de qualidade na EaD, assim como um conceito máximo na avaliação do MEC, é importante diagnosticar e reduzir o índice apresentado nos indicadores de evasão, aumentando a retenção dos estudantes. De acordo com Inep (2016), a evasão pode ser entendida como:

Saída antecipada, antes da conclusão do ano, série ou ciclo, por desistência (independentemente do motivo), representando, portanto, condição terminativa de insucesso em relação ao objetivo de promover o aluno a uma condição superior a de ingresso, no que diz respeito à ampliação do conhecimento, ao desenvolvimento cognitivo, de habilidades e de competências almejadas para o respectivo nível de ensino. (INEP, 2016, p. 9,10).

Um sistema de medição de desempenho institucional é necessário para que uma organização, diante das informações geradas, avalie sistematicamente os processos, a gestão, as atividades e a equipe, de forma a resultar em decisões assertivas. Os indicadores, portanto, propicia que as organizações adquiram bases para reorganizar suas estratégias e ações, identificando novos caminhos para melhor desempenho da empresa (UCHÔA, 2013).

Os cursos à distância possuem algumas características distintas do presencial. Uma delas se refere a divisão administrativa entre polos, no qual são responsáveis pela aplicação de provas e atividades, atendendo a demanda de estudantes de diversas localidades. Além disso, os cursos dessa modalidade são constituídos por uma equipe de docentes – responsáveis pela ministração das aulas via vídeos e recursos tecnológicos – e por tutores – incumbidos em fazer a mediação dos professores pedagógicos com os estudantes (DIRET, 2017).

Por fim, a última característica relevante é o processo seletivo de entrada dos alunos. Para a modalidade a distância, o processo acontece por meio de vestibular em que são aplicadas provas de questões de múltipla escolha e uma redação nos polos onde há ofertas de vagas de acordo com a demanda da DIRED (DIRED, 2017).

Á vista disso, essas informações foram adquiridas por meio da 1ª reunião realizada com a equipe de apoio dos cursos juntamente com o secretário administrativo, e também por pesquisas da estagiária. Logo, esta atividade decorreu da importância em obter informações dos indicadores de evasão dos cursos a distância oferecidos pela UFLA, já que não eram trabalhados de maneira eficiente pela DIRED.

#### **4.4 Procedimento para a quantificação do índice de evasão**

A DIRED não detinha do número exato de evasão correspondente a cada curso ofertado e com isso acarretava em uma série de disfunções e incoerências quando era necessário a elaboração de relatórios, além de não possibilitar o estudo das causas e fatos que desencadeavam este acontecimento.

A partir do conhecimento disso, a estagiária iniciou a quantificação e o aprofundamento do real cenário da evasão dos cursos da DIRED, levantando informações que apresentasse o número total desse fator. Analisou-se, portanto, todos os cursos e turmas ofertados pela UFLA, com exceção do curso piloto de Administração Pública do ano de 2006. Logo, os cursos foram: Pedagogia, Administração Pública, Filosofia, Letras/Português e Letras/Inglês; das turmas 2010/1, 2010/2, 2011/1, 2011/2, 2012/1, 2012/2, 2013/1, 2013/2, 2014/2 e 2017/1.

Decorrentes a essas informações, o método utilizado no plano de ação para a coleta e checagem desses números desencadeou da seguinte maneira:

I. Busca de informações de quais turmas e cursos ofertados nos anos supracitados. Tais informações foram adquiridas pelas secretarias de cada curso;

II. Escolha do curso para início dos procedimentos posteriores;

III. Coletagem de listas de matriculados dos cursos por turmas e períodos separadamente, por meio ao acesso no SIG. Vale ressaltar que esse acesso é um procedimento interno da DIRED. Os passos para adquirir essas listas serão demonstrados nas figuras seguintes.

1. Ao acessar o SIG, clique em Relatório de Graduação (FIGURA 2).

Figura 2 - Passos para geração das listas de matriculados

The screenshot shows the main interface of the SIG system. At the top, there is a header with the UFLA logo and the text 'SIG SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO'. Below the header is a navigation bar with 'Página Principal'. The main content area is divided into two columns. The left column contains a menu with several categories: 'CEAD/PRG', 'CEAD/SECRETARIA DE CURSO', 'OCUPANTE DE POSTO (TERCEIRIZADO)', 'PROEC/EVENTOS COORDENADOR', 'PROEC/EVENTOS PARTICIPANTE', and 'SECRETARIAS DE COLEGIADO'. Under 'CEAD/PRG', the item 'Relatórios de Graduação' is highlighted with a red box. The right column is titled 'Apresentação' and contains a brief description of the system: 'SIG é o sistema integrado de gestão da UFLA. Este sistema compartilha informações entre diversos departamentos, setores e pró-reitorias.'

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

2. Clique em Situação dos Alunos - Específica/Situação (FIGURA 3).

Figura 3 - Passos para geração das listas de matriculados

The screenshot shows the 'Relatórios de Graduação' page in the SIG system. The header is the same as in Figure 2. The navigation bar now shows 'Página Principal » Relatórios de Graduação'. The left menu is the same, but 'Relatórios de Graduação' is highlighted. The right column is titled 'Relatórios de Graduação' and contains two main sections: 'Alunos' and 'Rendimento de Alunos'. Under 'Alunos', the item 'Situação dos Alunos (Específica/Situação)' is highlighted with a red box. Other items in the 'Alunos' section include 'Formas de Admissão', 'Situação dos Alunos (Acumulado)', 'Situação dos Alunos (Ativos/Data)', 'Relação de Alunos EAD - Desligamento', 'Lista de Dados de Alunos', 'Relatório de Alunos que Devem Disciplina', 'Relatório de Disciplinas para Aluno Integralizar o Curso', and 'Relação de Matrículas de Alunos em Ofertas de Disciplinas (EaD)'. The 'Rendimento de Alunos' section includes 'Lista de Classificação Acadêmica', 'Alunos com baixo rendimento', 'Relatório de Desligamento de Alunos por Coeficiente de Progressão (CP)', and 'Relatório de Desligamento por Reprovações'.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

3. A próxima página gerada contém campos que devem ser preenchidas com os dados pretendidos para a pesquisa (FIGURA 4).

Figura 4 - Passos para geração das listas de matriculados

The screenshot shows the 'Sistema Integrado de Gestão' (SIG) interface. The main content area is titled 'Situação dos Alunos (Específica/Situação)'. Below this title is a section for 'Opções de Busca' (Search Options). A warning message states: 'O relatório apresenta a última situação do aluno no período escolhido. Portanto caso seja o período corrente o relatório é influenciado pelo processo de matrícula dos alunos veteranos.' The search options are as follows:

Tipo de Relatório:	Quantitativo
Oferta Curso:	Todos
Modalidade Oferta Curso:	Todos
Período da Situação:	2019/1
Período de Entrada do Aluno:	Todos
Discriminador:	Nenhum
Tipos de Situações:	Matriculado

Buttons for 'Adicionar Tipos de Situações' and 'Consultar' are visible below the dropdowns. A link 'Voltar para "Relatórios de Graduação"' is located at the bottom of the search area.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os campos possuem os seguintes significados:

- **Tipo de Relatório:** No quantitativo representa que a lista será gerada apenas a quantidade numérica de alunos por polos da turma pesquisada. E o nominal, as listas são geradas com os nomes, matrícula, entrada e a situação do aluno, separadamente por polos.
- **Oferta Curso:** São exibidos todos os cursos ofertados pela UFLA. Os cursos à distância são representados com o código inicial GD – Graduação à distância.
- **Modalidade Oferta Curso:** Nesse campo especifica se o curso selecionado anteriormente é presencial ou à distância.
- **Período da Situação:** Semestre em que pretende ser pesquisado de acordo com o período de entrada do aluno.
- **Período de Entrada do Aluno:** Ano/turma que foi iniciado o curso.
- **Discriminador:** Referente a separação por sexo do aluno, masculino/feminino.
- **Tipos de Situações:** Nesse campo é possível fazer a distinção da situação presente que o aluno se encontra no período situação, citado acima. Há dois tipos: situações ativas, que engloba diversas possibilidades do aluno ainda ativo na instituição; e

situações inativas, que são aqueles alunos que por algum motivo não estão mais matriculados no curso ou na universidade.

Para a análise dos dados, os campos foram preenchidos de acordo com a especificidade de cada curso e pesquisa. Por fim, para gerar essas listas, basta clicar em consultar. A Figura 5 representa um exemplo de uma lista de matriculados gerada pelo SIG.

Figura 5 - Listas de matriculados geradas pelo SIG  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
 DIRETORIA DE REGISTRO E CONTROLE ACADÊMICO

Situação dos Alunos - 2014/1  
 (Matriculado)

GD003 - Letras/Inglês (Licenciatura Plena) - Polo UAB de Cambuí - 2014/1				
Ord	Matricula	Nome	Entrada	Situação
1	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
2	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
3	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
4	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
5	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
6	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
7	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
8	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
9	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
10	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
11	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
12	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
13	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado
14	000000000	XXXXX XXXXX	2011/2	Matriculado

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os próximos passos serão os procedimentos para a quantificação e análise das listas baixadas.

IV. As listas de matriculados geradas pelo SIG foram repassadas uma a uma para o Excel no qual realizou a separação por períodos.

V. Em seguida efetuou a comparação da lista de nomes do período presente em análise com o anterior, por meio da função SEERRO/PROCV. Isso foi feito de período por período, gerando uma nova lista de evasão. Essa função possibilita o encontro de nomes que não apareceram na lista do período seguinte, de forma mais rápida e prática. A Figura 6 demonstra esse procedimento.

Figura 6 - Comparação de listas por meio da função SEERRO/PROCV

Entrada - Matrículas Efetivas		TOTAL	120 alunos			
GD002 - Administração Pública (Bacharelado) - Polo UAB de Araçuaí - 2010/1				Administração Pública (Bacharelado) - 2010/2		
Ord.	Matricula	Nome	Entrada	Situação		Nome
1	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado	=SEERRO(PROCV(C4;SG\$4:SG\$25;1;0);"NOVO")	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
2	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
3	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
4	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
5	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
6	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
7	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
8	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
9	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
10	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
11	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
12	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
13	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
14	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
15	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
16	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
17	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
18	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
19	#####	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX	2010/1	Matriculado		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ressalta-se que, no início, foi repassado à estagiária que essa coleta fosse realizada de maneira bem detalhada e se possível manual, para a não ocorrência de erros e o encontro do número total de evasão. Isso é devido a problemas encontrados no SIG que não demonstrava nos relatórios os números reais do cenário pretendido.

VI. O próximo passo foi retirar também no SIG a lista dos estudantes que concluíram os requisitos acadêmicos por período, os formandos.

VII. Por fim, a realização do relatório da quantificação geral do número de alunos evasivos, sendo a próxima atividade desenvolvida.

#### 4.5 Relatório Geral da Evasão

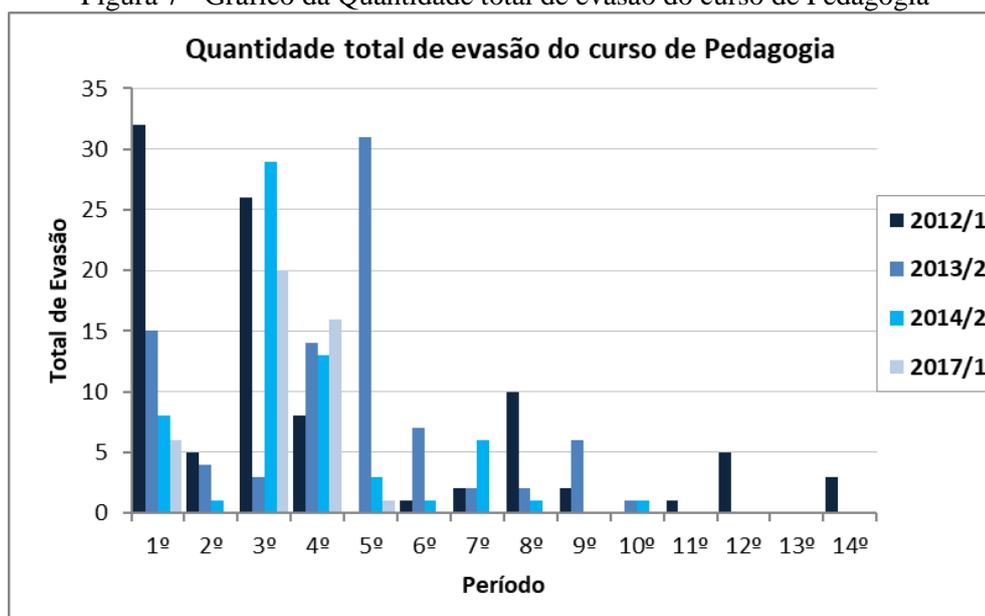
Diante dos resultados encontrados na atividade anterior, realizou-se um relatório com todos os dados (plano de ação, os cursos levantados, lista dos nomes dos alunos evasivos e o número total por período e por curso da evasão), para apresentação à equipe responsável pelos cursos.

As reuniões de apresentação dos dados foram realizadas duas vezes no estágio ao final de cada pesquisa, sendo solicitada pelo secretário administrativo com a finalidade de discutir os resultados. As reuniões foram de suma importância para o levantamento de hipóteses das ocorrências da evasão de acordo com as experiências e o ponto de vista das secretarias dos

curso.

Os resultados encontrados do número total de evasão de alunos serão demonstrados a seguir através dos gráficos, com os respectivos dados e análises de cada curso. A Figura 7 demonstra os resultados do curso de Pedagogia.

Figura 7 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Pedagogia



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nesse gráfico representa o total de evasão do curso de Pedagogia ao decorrer dos períodos de todas as turmas ofertadas. A legenda retrata as ofertas do curso nos semestres de 2012/1, 2013/2, 2014/2 e 2017/1 no qual foram oferecidas 200, 250, 175 e 250 vagas, respectivamente. Contudo, as matrículas iniciais efetivas apresentaram entradas de 189, 215, 132 e 241 alunos<sup>1</sup>, não obtendo preenchimento total das vagas. As turmas de 2014/2 e 2017/1 ainda estão em andamento, com matrículas ativas no presente relatório em questão.

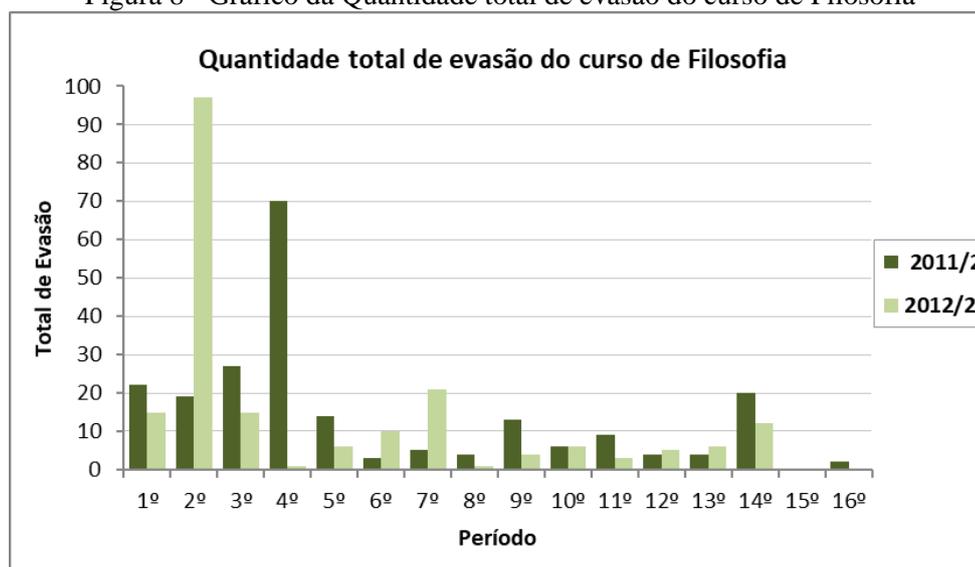
A interpretação do gráfico demonstra que os maiores índices de alunos evasivos estão concentrados entre o 1º ao 5º semestre. Ressalta-se que as turmas que não apareceram as barras no gráfico possui índice de evasão 0 ou houve ausência desse período<sup>2</sup>. Logo, em 2012/1, 2013/2, 2014/2 e 2017/1 tiveram nessa mesma ordem, períodos totais de 14, 12, 10 e 5, sendo que as três últimas turmas ainda possuem matrículas ativas. O total de evasão de acordo com a ordem de entradas das turmas foram de 95, 85, 63 e 43 alunos.

<sup>1</sup> O número de evasão do 1º período está contabilizado no total das matrículas iniciais. Esse cálculo está inserido em todos os cursos apresentados.

<sup>2</sup> É válido para todos os cursos dessa pesquisa.

Salienta que as turmas de 2012/ 1 e 2014/2 não houveram rematrículas pelo SIG no 2º período, devido ao fato da grande quantidade de matérias introdutórias do 1º semestre que acarretava na necessidade de serem cursadas em dois períodos consecutivos. Um dos problemas desencadeados diante a isso nos cursos e turmas anteriores as de 2017/1, é que no histórico acadêmico do aluno, o período sem rematrícula ficava em vazio. A mesma situação de ausência de rematrícula sucede no curso de Filosofia na turma de 2012/2 (FIGURA 8).

Figura 8 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Filosofia

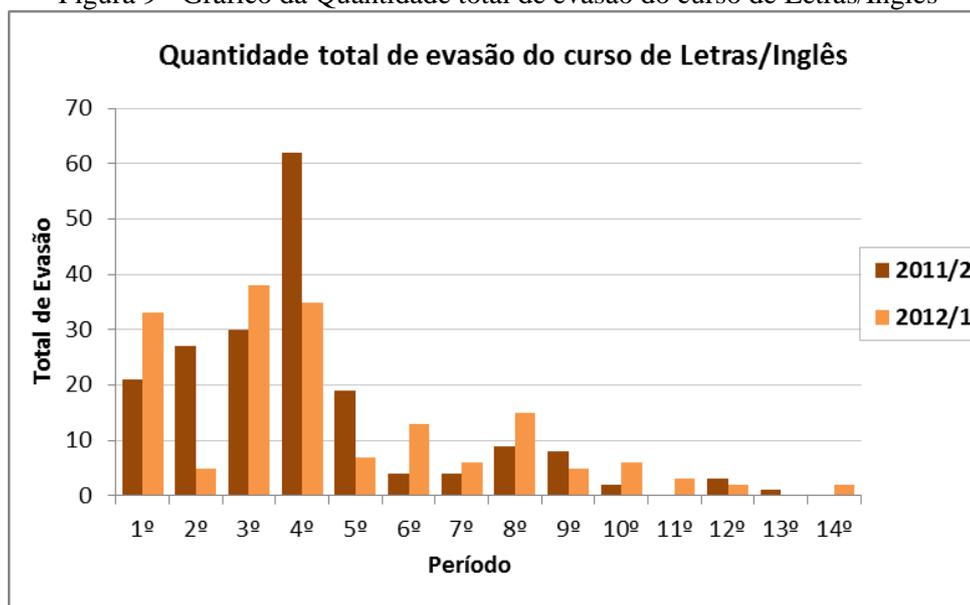


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No curso de Filosofia tiveram duas entradas de turmas (2011/2 e 2012/2) com ambas ofertas de 250 vagas, porém com 233 e 229 matrículas iniciais efetuadas. O total de períodos da turma de 2011/2 foram de 16, enquanto 2012/2 teve 14 semestres.

Observa-se que, na turma de 2011/2 o maior índice de evasão ocorreu no 4º período, ao passo que em outros obteve quantidades menores. O total de evasão dessa turma apresentou uma situação muito crítica, pois dos 233 matriculados, 222 alunos evadiram durante todo o curso. O mesmo aconteceu na de 2012/2 em que 201 alunos abandonaram o curso por algum motivo. Somente no 2º período o índice de evasão já atingiu quase a metade das matrículas iniciais, totalizando 97 alunos evadidos. O curso de Letras/Inglês também apresentaram altos índices, retratados na Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Letras/Inglês

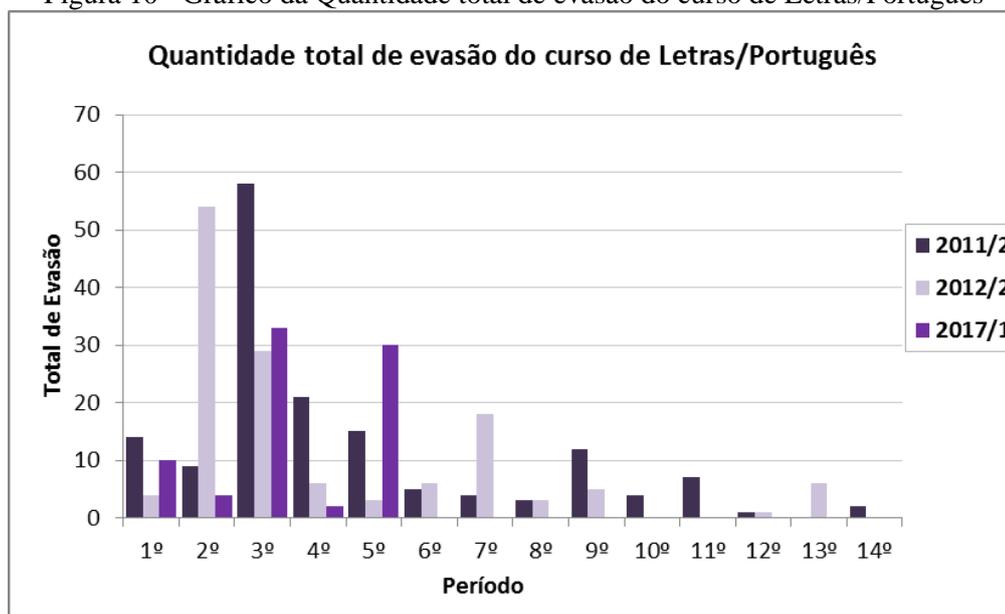


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em Letras/Inglês as duas turmas (2011/2 e 2012/1) tiveram oferta de 250 vagas, com entradas efetivas de 218 e 215 alunos, respectivamente. A quantidade de períodos de 2011/2 foram 13 e na turma de 2012/1 chegaram a 14 semestres. Das matrículas iniciais, 190 alunos evadiram na primeira oferta com maior índice no 4º período.

A grande quantidade de evadidos ocorre também em 2012/1, totalizando 170 alunos. No 1º, 3º e 4º períodos apresentaram índices de evasão maiores e quase idênticos, sendo o 3º superando a quantidade dos demais. Conforme os cursos supracitados, essa turma também não houve rematrícula no 2º semestre. O próximo curso em análise será Letras/Português, com os dados e análises demonstrados posteriormente (FIGURA 10).

Figura 10 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Letras/Português

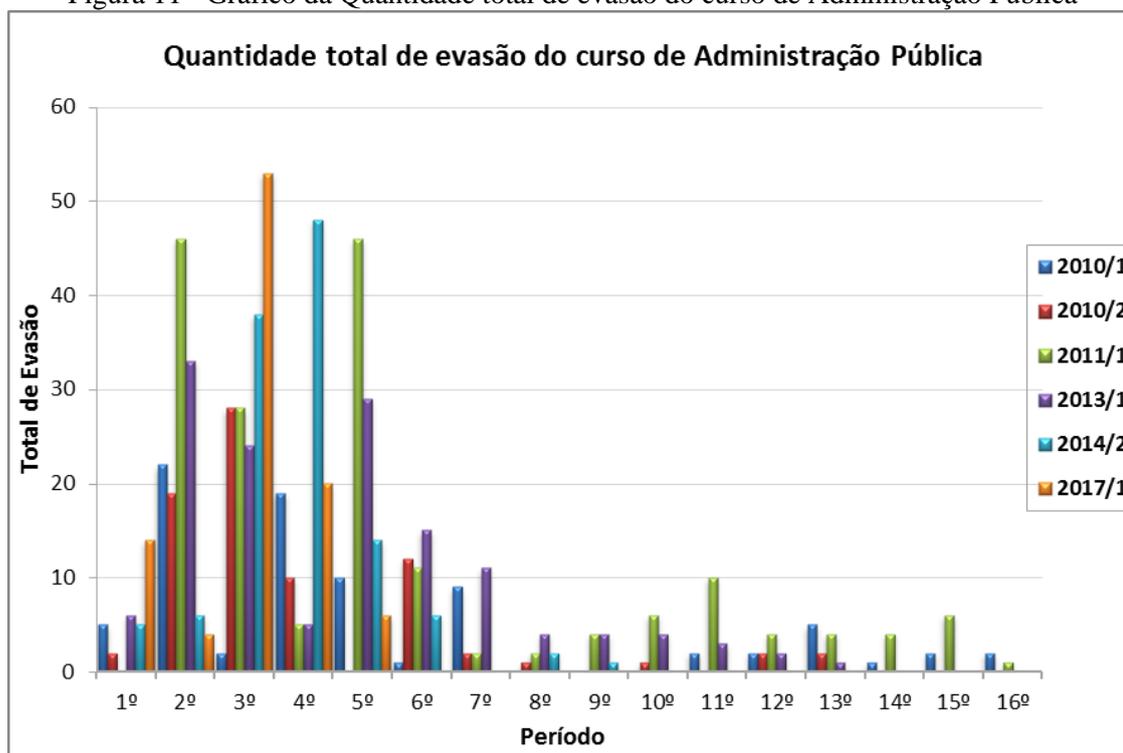


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com o gráfico, a UFLA ofereceu 3 turmas em Letras/Português (2011/2, 2012/2 e 2017/1) com ambas ofertas de 250 vagas. A quantidade de matrículas iniciais e dos períodos de cada turma são, conforme a ordem citada anteriormente, 239 alunos e 14 semestres; 224 alunos e 13 semestres; 211 alunos e 5 semestres. A turma de 2017/1 está em andamento, apresentando contudo, matrículas ativas.

A grande concentração de evasão em ambas as turmas aconteceu no 3º período e no caso da turma 2012/2, apresentou especificamente maior índice no 2º semestre. O total de evasão dessas turmas (2011/2, 2012/2 e 2017/1) obteve, respectivamente, valores de 155, 135 e até o momento, 79 alunos. Novamente, não houve rematrícula pelo SIG na turma de 2017/1, assim como no curso de Administração Pública apresentado a seguir (FIGURA 11).

Figura 11 - Gráfico da Quantidade total de evasão do curso de Administração Pública



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, o último curso apresentou maiores quantidades de turmas (2010/1, 2010/2, 2011/1, 2013/1, 2014/2 e 2017/1) com ambas ofertas de 250 vagas, exceto as do ano de 2010. Neste ano, a oferta também foi de 250 vagas, porém as turmas dividiu-se em duas (2010/1 e 2010/2). De acordo com a sequência de entradas das turmas, a quantidade de matrículas iniciais e os períodos foram, respectivamente, 120 alunos e 16 semestres; 122 alunos e 15 semestres; 262 alunos e 16 semestres; 228 alunos e 13 semestres; 219 alunos e 10 semestres; 227 alunos e 5 semestres. As turmas de 2013/1, 2014/2 e 2017/1 ainda possuem matrículas ativas.

Segundo o gráfico, na Administração Pública a maior concentração e quantidade de evadidos aconteceram entre os períodos 2º ao 5º, com valores totais de 82, 79, 179, 141, 120 e 97 alunos, conforme as entradas das turmas. As hipóteses para as altas taxas de evasão dos cursos relatados, serão especificados na atividade posterior.

De maneira geral, pode-se observar que o índice de evasão apresentado em todos os cursos obteve altos valores na EaD, no qual as maiores quantidades aconteceram em períodos iniciais. Um dos indicadores e objetivo da UFLA de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional para os anos de 2016 a 2020, é dar suporte aos cursos a distância com a meta em reduzir o índice médio de evasão em 30%, intensificando os estudos em busca das causas

desse acontecimento (UFLA, 2016).

Contudo, desmistificando esse indicador, não havia possibilidade de redução de um índice que até então, não existia, pois nunca havia sido medido de maneira eficiente. Os cursos ofertados em 2017/1 comprova essa afirmação, pois de acordo com os gráficos demonstrados anteriormente, as turmas já apresentaram altos índices de evasão (Pedagogia, 43; Letras/Português, 79; Administração Pública, 97) estando apenas na metade dos cursos. Como citado no início dessa atividade, as informações e dados eram escassas e incoerentes na EaD, logo a probabilidade de ações assertivas para prevenção e redução da evasão se torvava nula.

#### **4.6 Hipóteses dos índices de Evasão**

As instituições do setor público carregam particularidades - formalismo, alta burocracia, uniformidade e impessoalidade - que geralmente as acarreta a tornarem uma administração rígida com uma gestão ineficiente. A administração pública depende exclusivamente de recursos financeiros vindos do Estado que obriga as instituições de ensino a uma melhoria da eficiência, eficácia e economia. Logo, as suas ações devem ser formuladas estrategicamente e controladas constantemente de acordo com as transformações ambientais (PIRES, 2018).

Entende-se que o planejamento estratégico se pauta no desenvolvimento de um plano e formulação de ações de forma a colocar a organização a salvo de eventuais surpresas, garantindo assim o seu sucesso (ANSOFF, 1993). Contudo, segundo Marshall (2010, apud PIRES, 2018) e Penicina (2011, apud PIRES, 2018), as ações da EAD não estão de acordo com os objetivos definidos e principalmente os resultados não estão sendo controlados de maneira sistemática.

Ao término do levantamento do índice total de evasões dos cursos da EaD, fez-se necessário a elaboração de hipóteses que explicasse os motivos que ocasionaram esses valores. Logo, a estagiária buscou relatos dos colaboradores da DIRED que tiveram contato ou possuíam informações precisas dos cursos pesquisados. As pessoas entrevistadas foram: o secretário administrativo, com informações gerais da história da DIRED e seus acontecimentos; e as secretarias de cada curso, que apresentou justificativas individuais conforme seus pontos de vista.

Segundo o secretário administrativo, a gestão ineficiente da DIRED e principalmente

a gestão de processos e disfunções burocráticas são fatores que trouxeram ao decorrer do tempo, altos índices de evasão. O mesmo relatou que o departamento detinha de um planejamento estratégico para o desenvolvimento eficiente dos processos, mas que em prática não era implementado. Ou seja, teoricamente havia indicadores e planos de ações para a redução dos índices de evasão, porém não foram executados.

Além disso, relatou que havia necessidade de uma eficiente gestão de processos das tarefas das secretarias dos cursos à distância, no sentido de controlar diretamente os alunos que por algum motivo evadiam. Necessitava-se, contudo, de um plano de ação para reter os alunos, utilizando a força tarefa das secretarias e o auxílio das coordenadorias dos cursos. Para o secretário administrativo, quando eram impostas mudanças para a melhoria dos processos, gerava resistência negativa que dificultava a execução dos planos estratégicos. E por fim, as ações estratégicas não foram acatadas, segundo seu ponto de vista, devido às burocracias presente no setor público que dificulta procedimentos mais rápidos e realizáveis.

Os relatos das secretarias foram coletados por cursos individualmente, especificando geralmente particularidade de cada. As hipóteses serão demonstradas a seguir, em tópicos e por cursos:

Pedagogia:

- Ausência de aula presencial por falta de recurso financeiro. Nos anos anteriores, havia aulas presenciais no início de cada disciplina que tinha por objetivo passar informações pertinentes aos alunos. Contudo, as mesmas tiveram que ser canceladas devido à falta de recursos em financiar os tutores na ministração dessas aulas, desmotivando assim os alunos;
- Ausência de professor para atuar em disciplinas específicas para EaD, exemplo, matemática.

Filosofia:

- Material didático denso, no sentido de livros extensos para a leitura em um pouco espaço de tempo na realização das atividades;
- Coordenação de tutoria ausente;
- Ausência de orientações dos professores, nas mais diversas atividades e principalmente no trabalho de conclusão de curso;
- Alunos sem orientação em relação a referências e citações nos trabalhos acadêmicos;
- Altos índices de plágio nas atividades realizadas, que prejudicava as notas dos alunos;
- Docentes sem perfil para atuação na EaD;

- Obrigação de monografia com plano de curso completo. O aluno além de escrever a monografia de conclusão de curso com no mínimo 40 páginas, ainda era solicitado a elaboração de um plano de aulas completo, totalizando um trabalho de 100 páginas. Esse plano de curso compreende-se no planejamento do conteúdo das aulas que o futuro professor de Filosofia trabalharia durante o ano e que seria apresentado nas escolas;
- 400 horas de estágio obrigatório, considerada muito extensa para um curso a distância. Além disso, não havia orientação dos professores nesses estágios.

#### Letras/Inglês:

- Material didático completo em inglês;
- Dificuldade na adaptação das aulas, já que os alunos se deparavam com outra realidade. Ou seja, os mesmos tinham inicialmente expectativas de que o curso abrangesse o aprendizado da língua inglesa;
- Ocupações extras dos alunos além da EaD, ocasionando sobrecarga de atividades.

#### Letras/Português:

- Dificuldade de aprendizagem nas disciplinas: Morfossintaxe do Português I, II e III (3º, 4º e 5º períodos) e Linguística do Texto (3º período);
- Realidade do curso oposta a expectativa dos alunos, no sentido de não atender em si a aprendizagem da língua portuguesa;
- Ocupações extras dos alunos além da EaD, ocasionando sobrecarga de atividades.

#### Administração Pública:

- Dificuldade de aprendizagem nas disciplinas: Matemática Básica (1º período), Matemática para Administradores (2º período), Estatística Aplicada à Administradores (4º período) e Matemática Financeira (5º período).
- Docentes sem perfil para atuação na EaD.

Em geral, o ponto mais relevante apontado pelas secretarias dos cursos se refere aos docentes que não possuem perfil para a atuação na EaD. A educação a distância tem particularidades de aprendizado diferentes dos cursos presenciais e a forma de ensino deve abranger maneiras voltadas ao perfil dos cursos. Os professores selecionados para constituir a equipe da DIREC são na maioria dos casos, docentes dos cursos presenciais que acreditam que a forma de aprendizado ministrado no presencial será satisfatória também na EaD. A consequência gerada nos alunos diante disso são dificuldades de aprendizagem nas matérias, resultando em altos índices de reprovações.

O ponto levantado é de grande importância, ao fato que atualmente são ofertados cursos para a capacitação em docência em ensino superior EaD, preparando profissionais a desenvolverem competências pedagógicas necessárias para ensino-aprendizagem. De acordo com os referenciais de qualidade desenvolvidos pela Secretária de Educação a Distância, em um curso a distância “o modelo de avaliação da aprendizagem do aluno deve considerar seu ritmo e ajudá-lo a desenvolver graus ascendentes de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos” (NEVES, 2003, p. 13).

O profissional da EaD tem a função de “mediar e criar situações didáticas que satisfaçam as necessidades e interesses dos alunos [...]” (MENDONÇA, 2018, p.1). Logo, o papel de um professor possui grande relevância no sentido de caracterizar a figura central na EaD, já que representa a “porta de entrada” no ambiente de aprendizagem. De acordo com Mendonça (2018), é um erro achar dispensável a função do docente nos cursos a distância, pois na verdade este representa um elo entre o discente e a tecnologia.

Ser um docente do ensino a distância, portanto, requisita ser capacitado em compreender o ambiente de ensino, apresentando características de domínio nas tecnologias de aprendizagens, qualidade dos vídeos-aula e principalmente preocupação com o conteúdo ministrado, de forma a abranger metodologias voltadas a EaD.

Além disso, mesmo com as particularidades do ensino a distância, uma característica essencial é a interação online dos professores com os envolvidos, pois garante maior envolvimento e motivação dos alunos nas disciplinas, possibilitando também o auxílio nas recorrentes dúvidas<sup>3</sup>. Portanto, o sucesso na EaD depende do envolvimento dos atores principais, sendo um aluno motivado orientado por um docente qualificado (MENDONÇA, 2018).

Ressalta-se que a equipe de recursos educacionais da DIREDE oferece diversos treinamentos (cursos, oficinas, palestras) voltados aos docentes da UFLA com o objetivo de aprimorar a qualidade das aulas e das ferramentas utilizadas para o exercício das atividades. Porém, conforme frisou o coordenador de recursos educacionais, no que diz respeito ao alcance dos eventos, geralmente há poucas presenças confirmadas na maioria dos treinamentos, especialmente àquelas direcionadas as metodologias ativas de ensino.

---

<sup>3</sup> Na EaD os alunos mantêm contato direto apenas com os tutores, sendo estes responsáveis por responder as dúvidas presentes.

#### 4.7 Cálculo da TSG e análise comparativa dos cursos presenciais

A taxa de sucesso na graduação (TSG) compreende-se em um indicador de desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES) exigida por parte do Tribunal de Contas da União (TCU). Esse indicador tem a finalidade de acompanhar o desempenho e a evolução da IES, apurando os dados através da relação do Número de diplomados pelo Número total de ingressantes no curso. Além disso, a partir dos resultados da TSG, é possível evidenciar os impactos da evasão nos cursos de graduação (PLATT NETO; CRUZ; PFITSCHER, 2008). A fórmula para o cálculo do indicador de desempenho da TSG de acordo com a DECISÃO TCU Nº 408/2002 - PLENÁRIO está representada a seguir (TCU, 2004, p. 4).

$$\text{Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)} = \frac{\text{Nº de diplomados (N}_{DI})}{\text{Nº total de alunos ingressantes}}$$

Á vista disso, a próxima atividade desenvolvida decorreu do cálculo da TSG dos cursos da EaD, conforme os dados já encontrados na tarefa anterior. Os resultados serão demonstrados nos gráficos, seguidos por suas interpretações e comparação com a média da TSG dos cursos presenciais da UFLA. As médias das TSG dos cursos presenciais (Filosofia, Letras<sup>4</sup> e Administração) foram calculadas pela soma das taxas individuais dos anos de 2016, 2017 e 2018<sup>5</sup> divididos pela quantidade dos mesmos (3 anos).

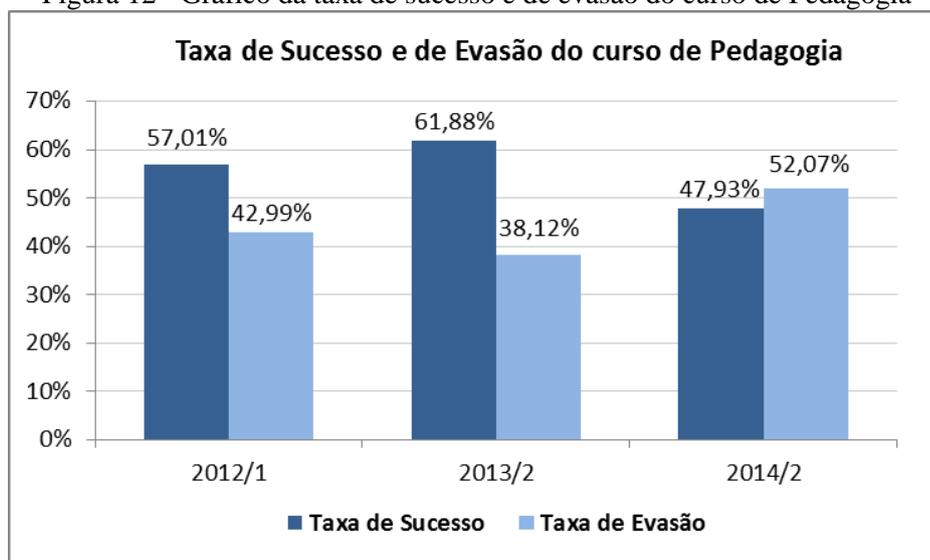
Ressalta-se que o curso de Pedagogia não apresenta a TSG nos indicadores de 2016, 2017 e 2018, logo não haverá comparação com as taxas da EaD. Além disso, as turmas de 2017/1 dos cursos à distância não serão analisadas, devido ao fato de não possuir formandos suficientes para o cálculo. O gráfico abaixo representa a TSG do curso de Pedagogia à distância (FIGURA 12).

---

<sup>4</sup> O curso presencial de Letras atua, em conjunto, a Língua Portuguesa e Língua Inglesa. Logo, o resultado da média do curso presencial de Letras, será comparado para ambos os cursos à distância (Letras/Inglês e Letras/Português).

<sup>5</sup> Esses dados podem ser encontrados nos indicadores do PDI da UFLA (UFLA, 2018).

Figura 12 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Pedagogia

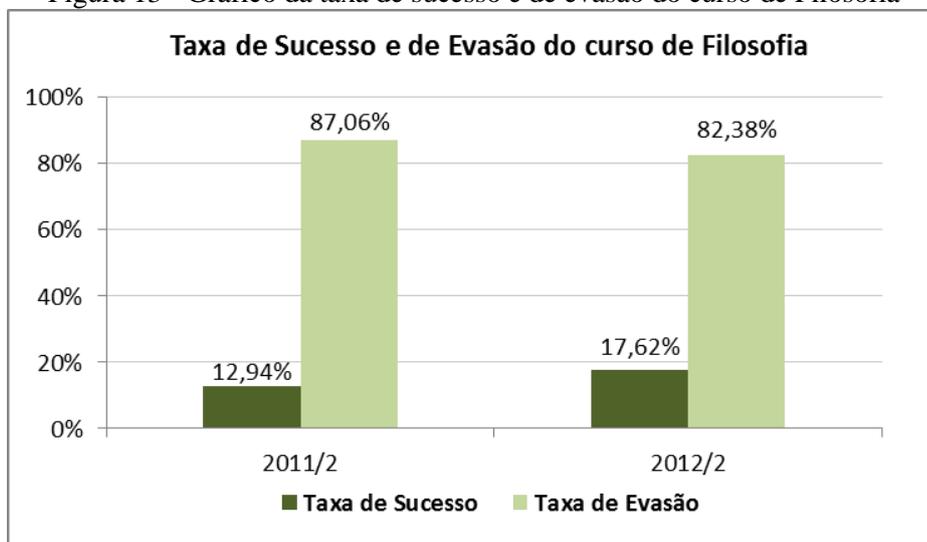


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Neste gráfico retrata a porcentagem das taxas de sucesso e de evasão das turmas ofertadas pela UFLA (2012/1, 2013/2 e 2014/2). Observa-se que as TSG do curso de Pedagogia apresentaram valores superiores aos da taxa de evasão, com exceção da turma de 2014/2. Todavia, esta última turma ainda constitui matrículas ativas que poderão aumentar a sua TSG.

Conclui-se, diante desses resultados, que o curso de Pedagogia ao decorrer de todas as suas ofertas obtiveram desempenho favorável e evolução, já que neste último caso a turma de 2012/1 para 2013/2 apresentou um crescimento de 4,87% na TSG. O curso de Filosofia, no entanto, apontou uma situação oposta a Pedagogia, como pode verificar na Figura 13 abaixo.

Figura 13 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Filosofia

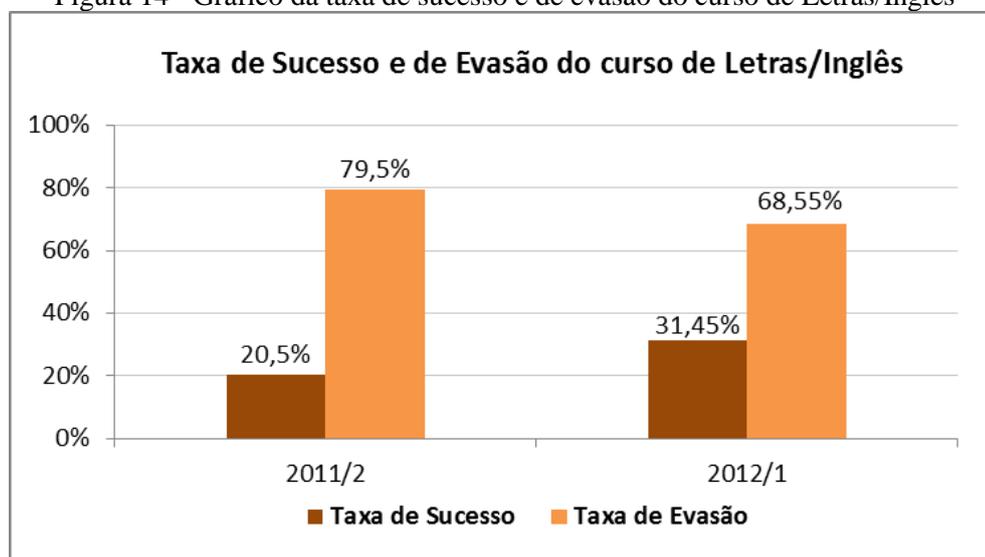


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Neste caso, observa-se que, o curso de Filosofia apresentou uma situação crítica diante dos baixos resultados das TSG's das turmas de 2011/2 e 2012/2. Em relação ao curso presencial de Filosofia da UFLA, a sua média percentual da TSG é 11,4%, ainda mais baixa aos valores de ambas as turmas da EaD.

Em função da baixa TSG e também o não interesse dos alunos por renovação de matrículas, o colegiado dos cursos à distância juntamente com a Pró-reitoria de Graduação (PRG) decidiu por finalizar as ofertas do curso de Filosofia (UFLA, 2018). O mesmo ocorreu com Letras/Inglês, que teve seu encerramento nas ofertas devido à baixa TSG (FIGURA 14).

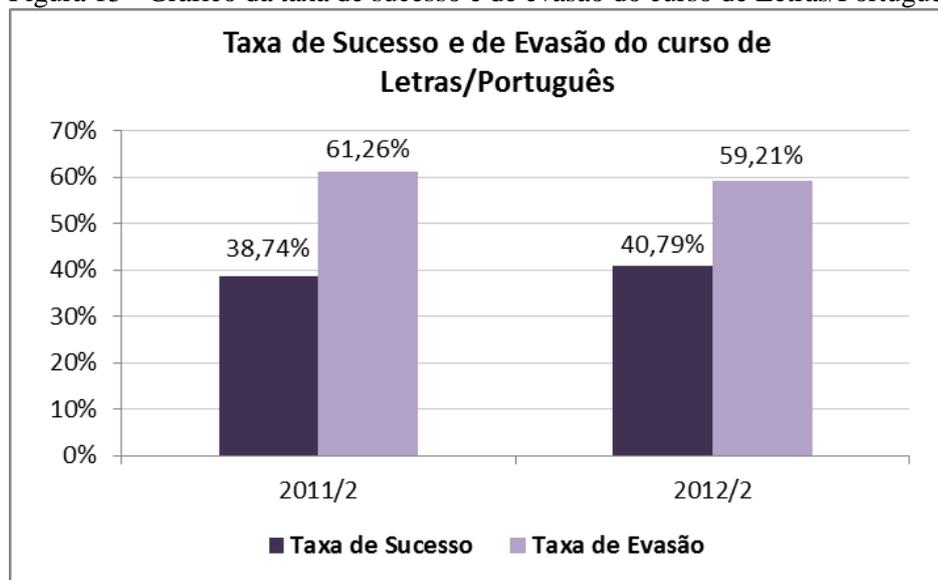
Figura 14 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Letras/Inglês



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Salienta que, neste curso a taxa de evasão apresentou altos percentuais, sucedendo ao baixo desempenho da TSG. Mesmo com um crescimento da TSG da turma de 2011/2 para 2012/1 (variação de 10,95%) não houve evolução positiva para permanecer as ofertas. No tocante ao curso presencial de Letras, sua média percentual é 31,89%, um pouco a mais em comparação a turma de 2012/1 e bem acima da turma 2011/2. Já em relação à Letras/Português, a média do presencial está abaixo das TSG's das turmas ofertadas na EaD (FIGURA 15).

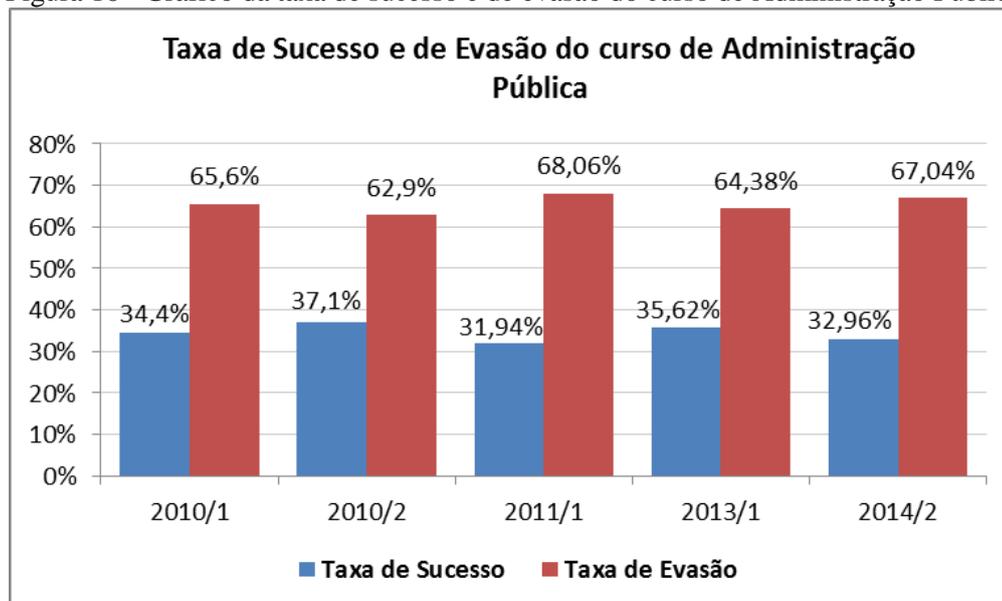
Figura 15 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Letras/Português



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em Letras/Português a taxa de evasão obteve percentuais maiores que a TSG, porém com variações menores em comparação com Letras/Inglês<sup>6</sup>. Subentende-se, portanto, que devido a esse resultado desencadeou na contínua oferta de Letras/Português, em contrapartida da situação do curso anterior. Por fim, o próximo gráfico retrata os dados do curso de Administração Pública (FIGURA 16).

Figura 16 - Gráfico da taxa de sucesso e de evasão do curso de Administração Pública



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

<sup>6</sup> Em Letras/Inglês, nas turmas 2011/2 e 2012/1, as variações entre a TSG e a taxa de evasão são, respectivamente, 59% e 37,1%. Enquanto em Letras/Português, nas turmas 2011/2 e 2012/2, as variações são de 22,52% e 18,42%.

Observa-se que, em Administração Pública, todas as turmas apresentaram TSG'S menores que as taxas de evasões e que coincidentemente, com valores parecidos ao decorrer das ofertas. Em comparação com o curso presencial, a média percentual da TSG é 44,46%, superior das turmas da EaD.

Diante dessas situações, conclui-se que os cursos apresentaram indicadores de desempenho inferiores ao percentual de evasão, com exceção das turmas de Pedagogia. Além disso, a comparação do presencial e a distância demonstrou proximidade das TSG's entre os cursos, no qual subentende que ambas as modalidades decorrem de problemas de altos índices evasivos.

#### **4.8 Categorização do Índice de Evasão**

Esta atividade decorreu da quantificação da categorização existentes da Evasão. A categorização ou situação pode ser compreendida como o motivo que levou o aluno a evadir em determinado curso. De acordo com o SIG, o aluno pode apresentar os seguintes *status* quanto à evasão:

- a) Desistiu do curso (aluno que por vontade própria abandonou o curso, formalizando o desligamento por meio de um formulário);
- b) Desligado por não renovação de matrícula (no período vigente e regular de renovação de matrícula, o aluno não se matriculou);
- c) Desligado (o aluno se enquadrou nas seguintes condições: I – reprovado em mais de 60% dos créditos de um período letivo/semestre; II – obteve CRA<sup>7</sup> insuficiente em dois períodos/semestres letivos consecutivos ou não, excetuando-se o primeiro período no curso em que se encontra matriculado);
- d) Falecimento;
- e) Transferência interna (decisão do aluno em transferir de curso na mesma universidade);
- f) Transferência externa (decisão do aluno em transferir de curso de outra universidade).

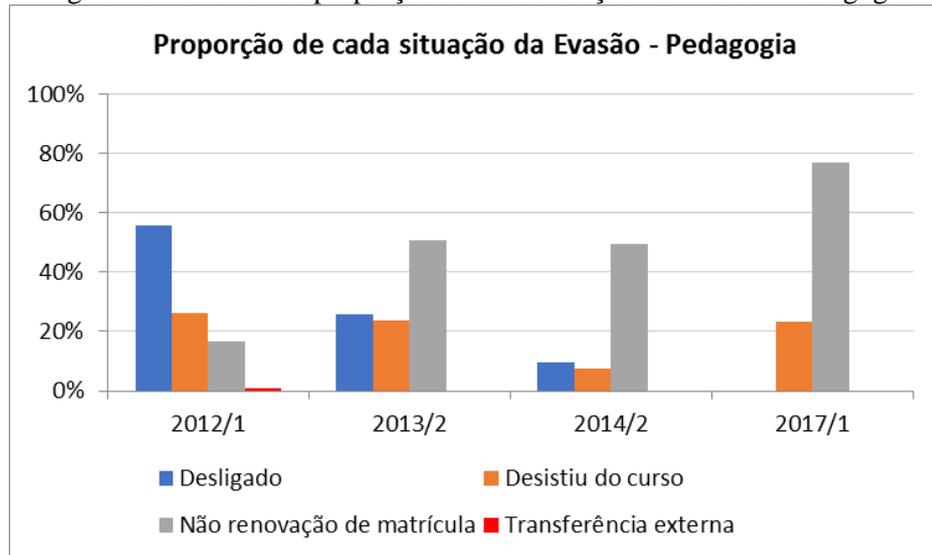
Para tanto, diante das listas geradas da evasão dos alunos, realizou-se a quantificação total dos cursos e das turmas de cada situação apresentada anteriormente. Os resultados serão demonstrados em gráficos para melhor análise dos dados.

---

<sup>7</sup> Coeficiente de Rendimento Acadêmico.

Os gráficos demonstrarão as turmas de cada curso e as proporções percentuais das situações conforme o total de evasão dos alunos. Em Pedagogia, a situação mais decorrente nas evasões foram o desligamento e a não renovação de matrícula, seguido por desistiu do curso (FIGURA 17).

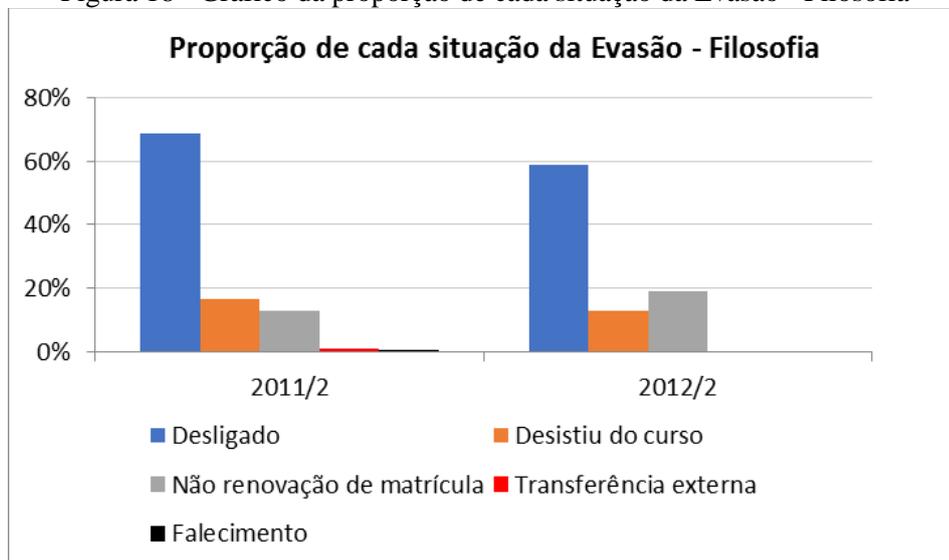
Figura 17 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão - Pedagogia



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao curso de Filosofia (FIGURA 18), o desligamento referente a reprovação e/ou CRA insuficiente aconteceu em maior quantidade em ambas as turmas. As outras situações em comparação ao desligamento apresentaram valores baixos. Diante dos dados, infere que a razão para o alto índice de evasão desse curso é decorrente das dificuldades que os alunos encontraram nas disciplinas.

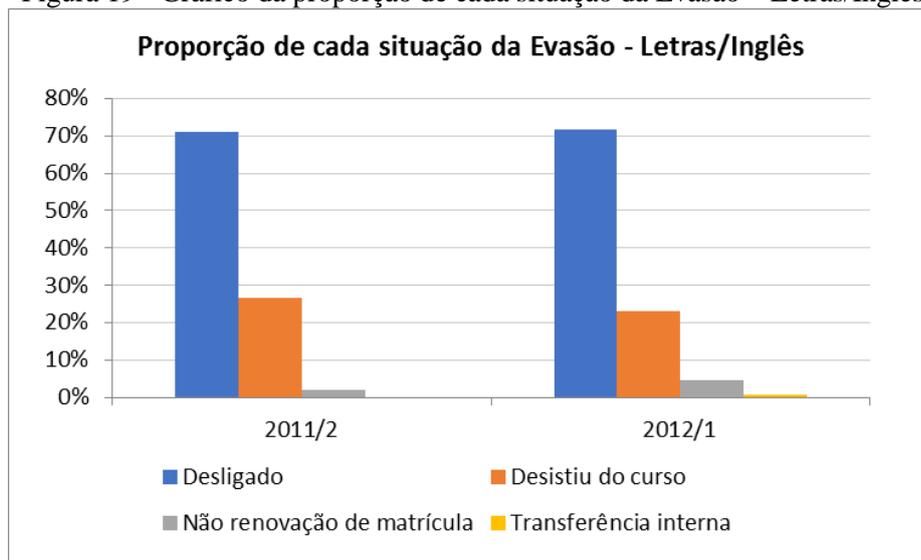
Figura 18 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão - Filosofia



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O mesmo ocorre em Letras/Inglês, em que o processo de desligamento apresenta em maior proporção na evasão dos alunos (FIGURA 19). A segunda situação aponta para o desistiu do curso, seguido por poucas quantidades de não renovação de matrícula. Já a transferência interna possui valores baixíssimos, assim como a transferência externa do curso anterior.

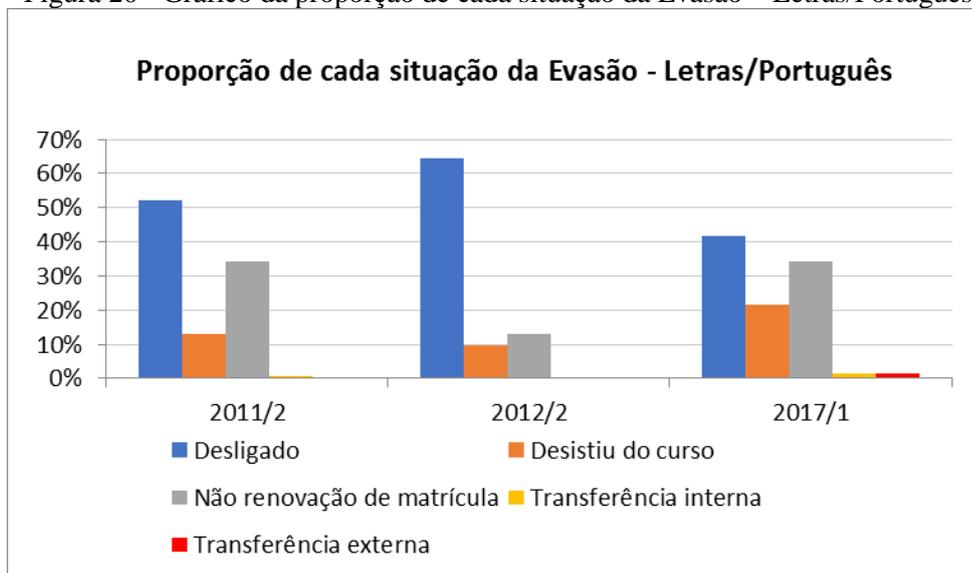
Figura 19 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão – Letras/Inglês



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A situação de desligamento por reprovação e CRA insuficiente repete em Letras/Português com maiores percentuais, enquanto a não renovação de matrícula apresenta percentuais mais altos que no curso anterior (FIGURA 20). Outras situações como desistiu dos curso, transferência interna e externa, apontaram quantidades menores que as demais.

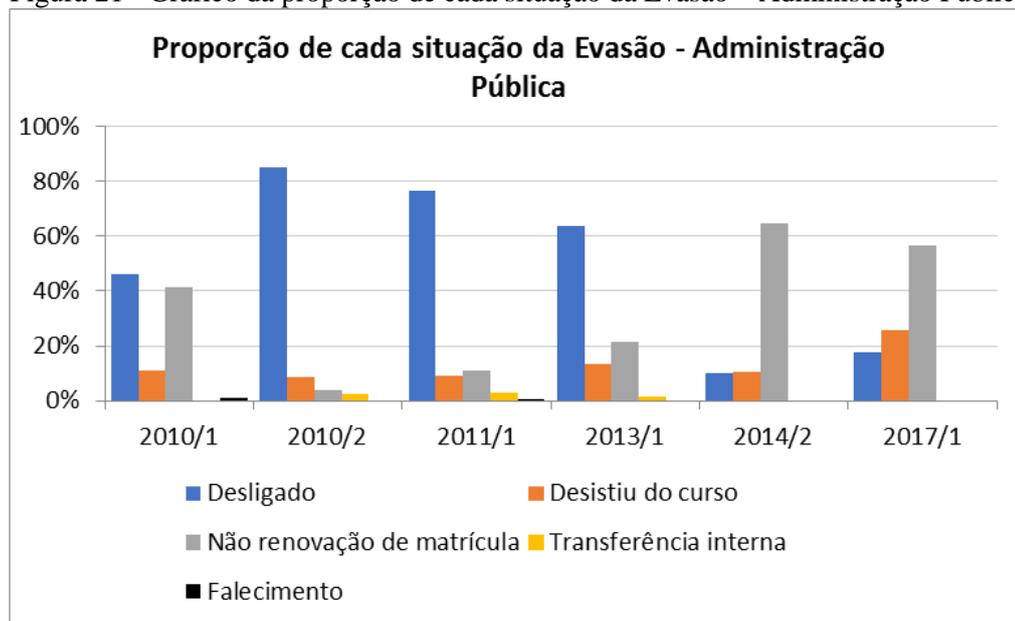
Figura 20 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão – Letras/Português



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O último curso (Administração Pública) demonstra que a situação desligado aparece em maiores proporções de mais da metade de turmas (2010/1; 2010/2; 2011/1 e 2013/1), enquanto as demais apresentaram maiores ocorrências na não renovação de matrícula (2014/2 e 2017/1). Nas outras situações – desistiu do curso, transferência interna e falecimento – tiveram percentuais baixos (FIGURA 21).

Figura 21 - Gráfico da proporção de cada situação da Evasão – Administração Pública



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De modo geral, cada situação retrata uma maneira de inferir motivos para as causas da evasão. No caso do aluno que desiste do curso, acredita-se que a desmotivação seja a causa da situação que pode ser gerado por diversos motivos (pessoais, financeiros, profissionais, expectativa do curso, entre outros). Nessa situação, necessita-se analisar mais profundamente as justificativas da desistência dadas pelos alunos, implementando a partir disso, estratégias para a solução desse problema. Isso também é válido nas situações de transferências externas e internas, no qual uma das variáveis pode decorrer da quebra de expectativa do aluno no curso ou na universidade. Contudo, como foi retratado nos gráficos, nestas últimas situações citadas anteriormente o índice de acontecimento é ínfimo.

O desligamento por não renovação de matrícula induz a uma percepção de descomprometimento do aluno quanto a negligência das datas para as rematrículas das disciplinas, excetuando os casos de força maior. Nos cursos em geral, observa-se que houve grande quantidade de alunos que não renovaram as matrículas, que por sua vez, um dos motivos podem ser ocasionados por problemas de comunicação eficaz nos meios de

tecnologias da UFLA.

Por fim, a análise da situação de desligamento retrata que há certa dificuldade dos alunos nas disciplinas cursadas podendo ser relacionado à aulas mal dadas, atividades fora da realidade da EaD, falta de apoio dos docentes e tutores, entre outros. Retomando aos gráficos, na maior parte dos cursos apontaram a situação de desligamento do aluno, um fator crítico a se solucionar no sentido de analisar os motivos causadores das dificuldades dos alunos e também as metodologias de ensino prestadas.

#### **4.9 Análise do processo de admissão do PARFOR**

O tipo de entrada mais recorrente nos cursos a distância da UFLA é por meio de vestibulares, conhecido também por demanda social. Diante das análises e resultados encontrados nos índices de evasão, observou-se outra forma de admissão dos alunos em que instigou a estagiária a buscar informações que explicasse o número significativo de entrantes frente aos vestibulandos.

Com isso, a atividade teve o objetivo de analisar quantitativamente o número de evasão e formandos das matrículas reservadas pelo processo de PARFOR. A hipótese inicial era que o número de formandos dentro do escopo do PARFOR seria menor diante do número de formandos dos vestibulandos, no qual apresentaria maiores taxas de evasões. Para tanto, identificou-se a taxa de sucesso (formandos por matrículas) dos cursos e turmas com ofertas do PARFOR.

O Programa Nacional de Formação de Professores da Educação Básica – PARFOR - tem por objetivo a oferta de cursos superiores, gratuitos e de qualidade, a professores que estão em exercício das escolas públicas de educação básica sem formação adequada na área atuante. Portanto, a finalidade desse programa é induzir e fomentar a oferta de cursos superiores de licenciatura a esses profissionais, de forma a contribuir no melhoramento do ensino básico do Brasil e assegurar a formação exigida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (CAPES, 2010).

A participação das universidades no PARFOR ocorre por meio de editais em que possibilita a inscrição de professores para a formação superior de acordo com as ofertas das licenciaturas. Para a concorrência das vagas, os docentes devem se cadastrar na Plataforma Freire e comprovar o exercício da docência nas escolas públicas (CAPES, 2010).

Vale ressaltar que esse tipo de entrada garantia aos professores maiores pontuações

nas provas, facilitando o acesso aos cursos pretendidos. Diante disso, levantaram-se as listas de entrada dos alunos admitidos pelo PARFOR dos cursos de licenciatura da EAD e comparou-as com as listas de formandos. Os cursos/turmas analisados e que tiveram essa forma de admissão foram Pedagogia (2012/1 e 2014/2); Filosofia (2011/2 e 2012/2); Letras/Inglês (2011/2 e 2012/1) e Letras/Português (2011/2 e 2012/2).

Os resultados obtidos estão demonstrados na Tabela 2 a seguir, no qual se encontram as matrículas efetuadas, os formandos e a taxa de sucesso do vestibular e PARFOR.

Tabela 2 - Taxa de sucesso das formas de admissão Vestibular e PARFOR

CURSO	TURMA	MATRÍCULAS		FORMANDOS		TAXA DE SUCESSO (%)	
		Vestibular	PARFOR	Vestibular	PARFOR	Vestibular	PARFOR
Filosofia	2011/2	230	25	29	4	12,61%	16%
	2012/2	178	66	33	10	18,54%	15,15%
Letras/ Inglês	2011/2	226	13	46	3	20,35%	23,08%
	2012/1	215	33	65	13	30,23%	39,39%
Letras/ Português	2011/2	205	48	82	16	40%	33,33%
	2012/2	168	60	69	24	41,07%	40%
Pedagogia	2012/1	122	99	75	51	61,48%	51,52%
	2014/2 <sup>8</sup>	89	51	40	18	44,94%	35,29%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que a porcentagem entre a taxa de sucesso do vestibular diante do PARFOR apresentou resultados quase comparados, ao fato de algumas turmas apontarem a taxa do vestibular maior que no PARFOR e outras resultaram de forma inversa. Os cursos Letras/Português e Pedagogia e suas respectivas turmas obteve taxas de sucesso maiores no vestibular; enquanto Letras/Inglês com a taxa maior no PARFOR. Já Filosofia apresentou na turma 2011/2 uma taxa maior no PARFOR e em 2012/2 a taxa mais alta foi o vestibular.

Em geral, devido as maiores quantidades de ocorrências de vestibulares, conclui-se que a hipótese inicial foi validada. Após a presente pesquisa, buscou-se relatos dos motivos que levaram ao término desse programa, já que a última entrada aconteceu na turma de 2014/2. As informações adquiridas por um servidor público da UFLA foram que estudos realizados comprovaram que as pessoas admitidas pelo PARFOR eram as primeiras a abandonar os cursos. Por consequência, a UFLA optou em paralisar as ofertas desse

<sup>8</sup> Essa turma possui matrículas ativas no presente semestre de 2019/1.

programa.

Sugere-se, contudo, que haja prosseguimento e mais incentivo aos professores de educação básica no acesso a um curso superior, possibilitando ao Brasil melhores condições de ensino as escolas. Além disso, propõe que realize estudos em outras universidades que aderiram também o PARFOR, avaliando a forma de atuação, a taxa de sucesso dos cursos e as consequências geradas pelo programa.

## 5 SUGESTÕES

Todos os trabalhos desenvolvidos na DIREED, principalmente o realizado pela mestre Tatiana Cubiaki Pires, demonstrou desde o início do estágio o excelente planejamento estratégico que poderia ser desempenhado naquele local. Entretanto, com o decorrer do tempo, as particularidades pertencentes ao setor público expuseram que havia a necessidade de diversas mudanças na funcionalidade eficiente da DIREED. A rigidez presente na estrutura organizacional da administração pública e a negligência em busca de resultados reais trouxeram consequências vivenciadas atualmente pela diretoria.

Diante de toda pesquisa realizada nesse trabalho e principalmente das hipóteses coletadas, acredita-se na necessidade de controlar a gestão dos cursos a distância. Em geral, desde a época do CEAD até na transformação em DIREED, a maioria dos planos estratégicos desenvolvidos não foram direcionados e controlados eficientemente.

Os altos índices de evasão influencia na qualidade dos cursos a distância que impacta diretamente na taxa de sucesso da UFLA. Com isso, propõe-se aos diretores da DIREED uma administração mais efetiva, como por exemplo, seleção de professores com perfil para EaD; exigências aos docentes atuais em participar de treinamentos e cursos de capacitação; solicitar maior apoio dos coordenadores no sentido de controlar as especificidades de cada curso; delegação de tarefas as secretarias dos cursos no controle dos índices de evasão; e monitoramento direto da diretoria juntamente com o secretário administrativo na realidade dos indicadores de desempenho.

Outro fator discutido pelo secretário administrativo é a falta de independência da diretoria em relação a resolução de problemas. Como já exposto inicialmente neste trabalho, a DIREED atualmente é vinculado diretamente a PRG, em que todas as questões e problemas ocasionados devem ser repassados para o poder de decisão da mesma. Isso desencadeia enrijecimento de soluções práticas e rápidas.

Diante disso, sugere-se para a UFLA a proposta em vincular a Diretoria de Educação a Distância diretamente à reitoria, tornando-a um braço de apoio nas atividades. Sendo assim, todos os assuntos voltados aos cursos a distância (graduação e pós-graduação) teriam maior independência da DIREED na resolução.

Essa mudança na estrutura organizacional resultaria em diversos benefícios para a DIREED, principalmente à outra forma de captação de recursos. Um dos principais problemas vivenciados atualmente no departamento se refere ao grande corte de verbas que impacta

diretamente na funcionalidade da diretoria, já que a mesma é dependente somente dos recursos financeiros enviados pela CAPES.

Sugere-se também que os estudos realizados da dissertação de Pires (2018) sejam analisados novamente e encaixados para a nova realidade da DIRED, implantando as ações estratégicas propostas. Além disso, as hipóteses da evasão apresentadas neste relatório são essenciais no sentido de orientar novos planos e ações para a melhoria da qualidade dos cursos da EaD. Por fim, propõe novos estudos qualitativos com o objetivo de especular as próprias justificativas dos alunos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao fazer o estágio, o estudante tem a oportunidade de executar a formação adquirida na graduação que possibilita o desenvolvimento de suas habilidades e competências exigidas na profissão escolhida. Além do mais, propicia a troca de conhecimentos e ideias com os colaboradores da organização, que poderá contribuir para o seu futuro profissional.

Diante disso, o objetivo desse relatório compreendeu-se em descrever todas as atividades realizadas no estágio supervisionado. Acredita-se que a proposta inicial de detalhar todos os processos técnicos foram alcançados e as tarefas desempenhadas sistematicamente.

As experiências vivenciadas na DIRED possibilitaram maiores conhecimentos práticos no mercado de trabalho. O estágio no setor público oportunizou um cenário paralelo diante do setor privado, no sentido de compreender na prática as características peculiares da administração pública. Nesse sentido, as atividades desenvolvidas e estudo do planejamento estratégico da DIRED auxiliaram na consolidação dos conhecimentos adquiridos na graduação.

As dificuldades encontradas possibilitaram uma visão crítica diante da realidade e do contexto apresentado na organização no decorrer do estágio. Desde o início, devido aos cortes de verbas da EaD, a situação da DIRED se encontrava pessimista e crítica, acarretando na redução da equipe e diminuição dos recursos em geral.

Ressalta-se, contudo, que o maior aprendizado adquirido no estágio decorreu da percepção de como uma Administração eficiente e bem empregada pode auxiliar e beneficiar os processos educacionais no Brasil. Diante desse presente relatório, é possível concluir que uma gestão ineficiente ocasiona em consequências negativas e geralmente irreversíveis para a educação do país, que influencia diretamente no produto final da administração pública, o

cidadão brasileiro.

Por fim, considera-se que esses quatro meses de vivência profissional na organização foram de suma importância e significativo no sentido de garantir crescimento profissional e pessoal da estagiária. Manter contato com uma equipe de colaboradores, desenvolver relacionamentos agradáveis em um ambiente de trabalho, aceitar e sujeitar a tarefas diárias e compreender a realidade de uma organização foram características essenciais aprendidas em um estágio obrigatório.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROUIN, Cesar Silveira. Direito administrativo: conceitos e princípios de administração pública. **Jus**, janeiro de 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/35630/direito-administrativo-conceitos-e-principios-de-administracao-publica>>. Acesso em: 01 de maio de 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977**. Dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimento de ensino superior e ensino profissionalizante do 2º grau e supletivo e dá outras providências. Brasília, DF, 1977. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16494.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16494.htm)>. Acesso em: 01 de maio de 2019.

BRASIL. **Lei nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.normasbrasil.com.br/norma/?id=55828>>. Acesso em: 17 de maio de 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Básica**. Diretoria de Estatísticas Educacionais. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2017/metodologia\\_indicadores\\_trajetoria\\_curso.pdf](http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2017/metodologia_indicadores_trajetoria_curso.pdf)>. Acesso em: 17 de maio de 2019.

CAPES. Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica – PARFOR. **Educação Básica**, 12 Janeiro 2010. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/pt/educacao-basica/parfor>>. Acesso em: 30 de maio de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

DCOM - DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO. **Dia nacional da educação a distância: há 30 anos ufla iniciava sua atuação na EaD**. Lavras, 2017. Disponível em: <<http://www.ufla.br/dcom/2017/11/27/dia-nacional-da-educacao-a-distancia-ha-30-anos-ufla-iniciava-sua-atuacao-na-ead/>>. Acesso em: 29 de jun. 2019.

DE OLIVEIRA, Kyatya Luciane; DOS SANTOS, Acácia Aparecida Angeli. Compreensão em leitura e avaliação da aprendizagem em universitários. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, n. 1, p. 118-124, 2005.

FREIRE, Adriano Higino. Relatório de Gestão do Exercício de 2018. **Ministério da Educação**, Secretaria da Educação Superior (UFLA). Lavras, 2019.

MENDONÇA, Bruno. Tudo o que você precisa saber sobre o professor EAD. **Plataforma Edools**. 2018. Disponível em: <<https://www.edools.com/professor-ead/>>. Acesso em: 29 de jun. de 2019.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. Referenciais de qualidade para cursos a distância. **Brasília: Ministério da Educação**, v. 2, 17 p., 2003.

NETO, Orion Augusto Platt; DA CRUZ, Flávio; PFITSCHER, Elisete Dahmer. Utilização de metas de desempenho ligadas à taxa de evasão escolar nas universidades públicas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 2, n. 2, p. 54-74, 2008.

PIRES, Tatiana Cubiaki. **Balanced scorecard no planejamento estratégico da diretoria de educação a distância da Universidade Federal de Lavras**. 2018. 85 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de orientação para cálculo dos indicadores de gestão**: Decisão TCU nº 408/2002-Plenário. Versão revisada em março/2004. 9p.

UCHÔA, Carlos Eduardo. Elaboração de indicadores de desempenho institucional. **ENAP**. Brasília, 2013. (Apostila).

UFLA - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Plano de desenvolvimento institucional** - PDI 2016-2020. Lavras, 2016. Disponível em: <<http://ufla.br/pdi/>>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

UFLA - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Portal Diretoria de Educação a Distância** – DIRED. Lavras, 2017. Disponível em: <<http://www.dired.ufla.br/portal/>>. Acesso em: 11 de maio de 2019.

UFLA - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2016-2020. **Indicadores de desempenho, 2018**. Disponível em: <<http://ufla.br/pdi/>>. Acesso em: 15 de jun. de 2019.