



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **UMA REFLEXÃO SOBRE A ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO NA RETENÇÃO DE DISCENTES: O CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS I DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

*Francisco de Assis Araujo de Medeiros - UFPB*

*Paula D Avila Batista da Silva - UFPB*

*Kellen da Silva Coelho - UFPB*

*Helen Silva Gonçalves - UFPB*

*Andressa Sullamyta Pessoa de Souza - UFPB*

#### **RESUMO**

Neste artigo, busca-se refletir sobre a atuação da Coordenação na retenção de discentes do curso de Administração do Campus I da Universidade Federal da Paraíba. Para isso, foram identificados os principais motivos que têm levado os discentes a não concluírem seu curso no prazo regular, bem como a relação que tais motivos têm com a Coordenação do Curso. É um estudo de caso de caráter qualitativo-quantitativo e finalidade descritiva. Intencionalmente, os sujeitos da pesquisa foram os alunos que matriculados nos semestres 2008.1 e 2008.2. Para abordá-los, foi enviado por e-mail, um questionário elaborado no Google Docs, com perguntas abertas e fechadas acerca do perfil do participante, da relação com o estudo, o trabalho e a Coordenação. Após o prazo de duas semanas, de um total de 135 alunos, 53 foram respondentes. Esses dados foram tratados à luz da técnica de análise categorial. As reprovações em disciplinas, o choque de horários de disciplinas, a dificuldade em conseguir orientação para o trabalho de conclusão e curso e a falta de tempo para a dedicação aos estudos foram os motivos mais frequentemente manifestados. Mas os alunos desconhecem a esfera de atuação da Coordenação, que detecta problemas, concebe possíveis soluções, mas não dispõe de ingerência para solução dos mesmos, dependendo desta maneira de apoio de outros espaços institucionais.

**Palavras-chave:** Retenção. Discente. Universidade.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **Comentários iniciais**

Na medida em que o Brasil se desenvolve social, política e economicamente, o setor de educação carece de investimentos governamentais no sentido de se adequar às novas demandas. Frente a isso, nos últimos tempos emergiram algumas iniciativas acerca da expansão das universidades federais (NEVES, 2007).

No entanto, uma das mais significativas discussões em termos da gestão universitária contemporânea diz respeito ao paradoxo estabelecido entre os impactos quantitativos e os qualitativos. Um ensino superior de qualidade torna-se essencial para o desenvolvimento dos países, assim, é possível transformar uma sociedade por meio do desenvolvimento intelectual, social e econômico, embebendo-a em conhecimento, cultura e tecnologia. Percebe-se que o sistema educacional de nível superior tem a responsabilidade de aperfeiçoar os conhecimentos da sociedade e de desenvolvê-la, prioritariamente, na área do conhecimento. Sendo assim, a educação promovida pelas universidades federais espalhadas no país, contribui para o avanço científico da sociedade, e também, para seu desenvolvimento socioeconômico e profissional.

Segundo dados do resumo técnico do censo da educação superior (2011), divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira – INEP no Brasil, participaram do censo 2365 Instituições de Ensino Superior – IES, sendo a maior parcela de instituições privadas, 88%, e 12% pública. Este documento técnico pôde destacar que dos 12% das IES públicas de ensino, 4,3% são instituições federais, 4,7% estaduais, e 3,0% municipais.

Portanto, tomando por base esses dados, tornar-se perceptível que o número de instituições federais no país, ainda é insuficiente para suprir uma grande demanda de estudantes que saem do ensino médio, e busca nestas instituições de ensino superior outro tipo de conhecimento, um conhecimento mais denso, específico, amplo e de qualidade. Conforme Colossi, Consentino e Queiroz (2001, p. 52), os “estudantes, no Brasil, necessitam de instituições que atendam a sua necessidade de formação sintonizada com a nova configuração do mercado de trabalho”. Na visão de Porto e Régner (2003, p. 65), “o Brasil ainda apresenta um grande desequilíbrio no acesso dos jovens ao ensino superior quando comparado com o quadro internacional ou mesmo latino-americano”.

Apesar dessas afirmações, percebe-se que o ensino superior no Brasil vem em um processo de expansão e melhorias no decorrer das últimas décadas. Esses avanços são frutos das mudanças político-econômicas, e são refletidos, de maneira ainda tímida, pelas mudanças sociais, culturais e intelectuais percebidas pela sociedade brasileira. Franco (2008) relata que esse avanço do ensino superior no país deu-se por meio do aumento de vagas nas IES, bem como pela mudança do perfil da sociedade atendida por estas instituições e pelo surgimento de novas alternativas metodológicas e organizacionais.

Assim, diante desta crescente busca pela educação superior de qualidade, destaca-se uma intensa procura nas últimas décadas pelo Curso de Administração. Ao encontro disso, Dias e Tykalowitz (2012) destacam que o conhecimento adquirido no campo da Administração tornou-se indispensável principalmente para o crescimento econômico e industrial do país,



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

tornando-se necessário uma mão de obra especializada para conduzir o país na direção mais desenvolvimentista. Portanto, analisar o desempenho acadêmico do estudante de Administração, que busca qualificação profissional nesta área do conhecimento, tornou-se interesse da instituição de ensino superior e do próprio estudante. Em virtude da expansão no setor de educação do ensino superior das Universidades Federais, inclusive pela busca de qualidade do ensino e de desenvolvimento acadêmico, fazem-se necessárias pesquisas na área de Administração Universitária, para que desta forma possa-se investigar as peculiaridades de gestão acadêmica, bem como as dificuldades encontradas neste novo cenário.

No contexto do Curso de Graduação em Administração do Campus I da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), um dos desafios mais significativos encontra-se na gestão de alunos em retenção, ou seja, de alunos que ultrapassaram o prazo regular para o término do curso, sendo que há um número expressivo de pedidos de dilatação de prazo para a conclusão do curso. Isso tem chamado a atenção da Coordenação do Curso e, sob essa perspectiva de análise, julgou-se interessante desenvolver um estudo acerca da influência da Coordenação na retenção de discentes. Este estudo, então, contempla fundamentos teóricos sobre o Ensino Superior Federal e o cenário da retenção de discentes, os procedimentos metodológicos eleitos no estudo, a apresentação e discussão dos dados e alguns comentários finais.

### **2 O Ensino Superior Federal e o cenário da retenção de discentes**

As Instituições de Ensino Superior (IES) possuem um papel fundamental perante a sociedade, devido a sua influência no desenvolvimento econômico e cultural, por serem agentes propulsores de inovações e, sobretudo, por terem a profissionalização de seu capital humano como desafio (VASCONCELOS, 2011).

A UNESCO, no documento elaborado para a Conferência Mundial sobre o Ensino Superior no Século XXI: visão e ação (1998, p. 105), definiu as universidades como:

(...) sistemas complexos que interagem com as instituições de seu ambiente, isto é, com os sistemas políticos, econômicos, culturais e sociais. Elas são influenciadas pelo ambiente local e nacional (ou meso-ambiente) e, cada vez mais, pelo ambiente regional e internacional (macro ambiente). Mas por sua vez, podem e mesmo devem influenciar esses diversos tipos de ambientes.

Devido ao seu papel social, a universidade não pode ignorar as transformações mundiais, o que torna necessário o acompanhamento e a reavaliação dos seus processos (OLIVEIRA et al, 2011). Contudo, a estrutura das universidades é extremamente burocrática, centralizada e embora o ambiente universitário seja visto como um local de desenvolvimento de inovações, esta característica não se manifesta em aspectos relacionados à sua estrutura interna e seus processos administrativos. São muitos os paradoxos pertinentes ao cenário das IES, um deles diz respeito aos desafios relacionados ao confronto de princípios burocráticos com a sua complexidade organizacional no cumprimento de tarefas múltiplas relacionadas a



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

ensino, pesquisa e extensão, a qual requer um diálogo entre valores e cultura, nacional e universal, com a sociedade na formação de profissionais qualificados.

Esse conflito se intensificou diante da expansão das instituições de ensino superior no Brasil e, com base nisso, Franco e Longhi (2009) discutem três ordens de desafios à gestão da educação superior, que são: qualidade versus autonomia, limites da expansão e sobrevivência institucional. A qualidade versus autonomia diz respeito à qualidade de ensino oferecida frente às políticas de expansão e interiorização do ensino, considerando-se a importância de um suporte pedagógico para estudantes que apresentam dificuldade em acompanhar o curso em função de lacunas da formação básica, com o intuito de que os mesmos possam concluir o curso universitário sem maiores problemas. Os limites da expansão estão relacionados à ampliação qualificada das vagas, à necessidade de estudo sobre a demanda por cursos e às estratégias para atendê-las, e, posto isso, torna-se relevante um acréscimo de bolsas de estudos para incentivarem os alunos a permanecerem na universidade. A sobrevivência institucional está ligada a fatores como a garantia de um ensino de qualidade, à ampliação da contratação de docentes efetivos, ao estímulo à pesquisa e à manutenção de serviços básicos como o funcionamento de bibliotecas, financiamento público adequado para uma estrutura complexa como a universidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, determina que "a educação deve englobar os processos formativos e que o ensino será ministrado com base no princípio da vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais" (Lei n. 9.394, de 29/12/96, artigo 1º, parágrafos 2º e 3º, inciso XI). Nesse sentido, "o tempo prolongado que um aluno permaneça em uma IFES deve ser controlado pelos gestores visando ao decréscimo dos fatores negativos alocados à sociedade" (VASCONCELOS, 2011, p.34).

Conforme Schirmer et al (2011), os primeiros estudos que se destacaram pela preocupação com os fatores de retenção de alunos no ensino superior brasileiro desenvolveram-se em meados dos anos 90, quando foi constituída a Comissão Especial de Estudo sobre a Evasão nas Universidades Públicas pela Secretaria de Educação Superior (SESU) do Ministério da Educação e do Desporto (MEC), em 1996, sendo considerado conseqüentemente um marco teórico no tema. Todavia, Polydoro (1995) relata que este tema já se fazia presente na pauta das inquietações das IES e do próprio MEC desde 1972.

"A retenção é traduzida como a condição de um aluno, após um número máximo de anos e/ou período manter-se ainda, matriculado em um curso em um tempo maior do que o planejado pelo currículo de determinada instituição" (VASCONCELOS; SILVA, 2011, p. 3). Assim, pode-se afirmar que a retenção de alunos em IES federais representa um dos mais significativos desafios enfrentados pela gestão universitária brasileira na contemporaneidade.

Destarte, devem-se levar em conta que há alguns fatores influenciadores na permanência dos alunos na graduação, tais como: o tempo de demora existente entre a saída do estudante do ensino médio e seu ingresso à universidade; o apoio familiar; características pessoais e condições do mercado de trabalho local (AHLBURG; MCCALL, 2002).



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Então, a retenção “(...) apresenta seus impactos negativos, ao não permitir que profissionais de nível superior venham a atuar nas suas respectivas áreas do conhecimento no prazo inicialmente previsto” (CAMPELLO; LINS, 2008, p. 2). Inclusive, diante desta vertente, estes alunos poderão, em algum momento de sua vida acadêmica, evadir-se da universidade (CAMPELLO; LINS, 2008). Diante desta lógica, Vasconcelos e Silva (2011, p. 4) afirmam que:

A retenção é causada por elementos que são inerentes aos estudantes e que prejudicam o seu desenvolvimento educacional como: problemas financeiros, questões de moradia, dificuldades de compreender os assuntos em sala de aula, conciliação do trabalho com os estudos.

Em contrapartida, o desempenho acadêmico é visto como um influenciador positivo na retenção de alunos na IES, já que foram descobertos índices menores de persistência em cursos em que os alunos alcançaram um melhor desempenho (DOWD; COURRY, 2006). Já a indecisão do aluno referente à escolha do curso, as suas habilidades, vocação e assuntos pertinentes a sua vida financeira, impactam negativamente na retenção, pois a falta de compromisso tornou-se um ponto chave, justificando assim, o impacto negativo da retenção de alunos (LEPPEL, 2001). Nessa conjuntura, o MEC, por meio do seu programa de avaliação das IES, tem estabelecido obrigatoriamente, que todos os cursos de ensino superior venham a ter uma Coordenação de Graduação (FONSECA et al, 2005).

De acordo com Rangel (2001), a palavra coordenação faz referência ao ato de coordenar, ou seja, organizar em comum, unificar e, logo, prever e fornece aproximações no trabalho, com base nos embasamentos do seu projeto. No curso de Administração, a coordenação de graduação tem como finalidade principal, fazer o acompanhamento da vida acadêmica dos estudantes, e estreitar os laços de relacionamento entre a instituição de ensino superior e o seu corpo discente. Como a vida acadêmica dos alunos tem como embasamento os parâmetros estabelecidos nas Diretrizes Curriculares Nacionais do MEC, as coordenações dos cursos devem procurar sempre atender estas diretrizes (FONSECA et al, 2005).

Torna-se perceptível que as coordenações dos cursos superiores têm uma gama de responsabilidade inerente as suas funções diárias, para com o corpo discente e a instituição de ensino. Nessa linha de raciocínio, Marques (2006) comenta que cada curso no ensino superior torna-se uma unidade estratégica dentro da IES, e decorrente a isto, devem obrigatoriamente gerar resultados satisfatórios.

A literatura acerca de gestão universitária aponta que os coordenadores de curso devem procurar dominar as modernas ferramentas de gestão administrativa, como planejamento estratégico, marketing, vendas e orçamentos, além de procurarem adquirir conhecimento intenso sobre os processos acadêmicos, como elaborar currículos, reconhecimento do curso e alocação de professores. Então, diante desta realidade enfrentada pelos coordenadores, é exigido deles, um comportamento gerencial oportuno, para que desta forma, possam alcançar os resultados satisfatórios dentro do curso (ANDRADE, 2007).



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Em suma, pode-se entender que a gestão de IES federais passou por muitas mudanças para adequação a novos contextos políticos, sociais e econômicos brasileiros e tudo isso traz à tona seus contrapontos, frutos de um complexo sistema de interesses e disciplinares, as quais em parte, podem ser trabalhadas pelas Coordenações de Cursos.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Para analisar o fenômeno proposto, adotou-se nesta pesquisa, uma abordagem qualitativa-quantitativa. A ideia foi que o cunho qualitativo favorecesse a exploração do teor da essência dos dados e o quantitativo pudesse favorecer uma análise embasada em aspectos quantificáveis (BRYMAN, 2008).

A pesquisa se caracteriza como estudo de caso descritivo, por apresentar um relato do referido fenômeno, que envolve sua configuração, atividades, mudanças no tempo e relações com outros fenômenos (GODOY, 2006).

Frente o propósito do estudo, a população da pesquisa foi constituída de alunos do Curso de Administração do Campus I da UFPB que se enquadram na condição de retenção. Nesse desenho foi eleita uma amostra de alunos, cujas matrículas tenham sido efetuadas nos semestres 2008.1 e 2008.2, nos turnos: integral e noturno, em um total de 135 discentes. Essa escolha se deveu ao fato de que esses alunos, considerando o número máximo de semestres a serem cursados em tempo regular, já deveriam ter colado grau e se desligado do curso. Eles estão hoje formando um grupo de alunos retidos, ou seja, aqueles que não se formam no tempo regular, permanecendo mais tempo na referida Instituição de Ensino.

Para investigar os quesitos pertinentes ao interesse do trabalho, foram utilizados dados primários e secundários. Os secundários foram coletados em livros, revistas técnicas, anais de congressos, sites e dados advindos do Sistema Acadêmico do Curso.

Já os dados primários foram coletados foi elaborado um questionário no Google Docs com questões fechadas e abertas, contemplando indagações sobre o perfil sociodemográfico, a relação com trabalho, estudo e com a Coordenação do Curso. Os contatos dos alunos retidos que compuseram a amostra foram obtidos junto a uma pesquisa aos dados cadastrais do Sistema Acadêmico. Como alguns não tinham e-mail cadastrado, foram efetuadas ligações solicitando o endereço eletrônico e para que contribuíssem com a pesquisa. Além disso, havia também alunos com cadastro sem registro de e-mail e do número de telefone e nestes casos, foi estabelecido contato via mensagem privada na Rede Social *Facebook*. Como alguns autores deste estudo conhecem grande parte dos membros da amostra, o pedido de preenchimento foi também realizado de forma presencial. No corpo do e-mail, foi escrito um texto explicativo sobre os motivos instigadores da pesquisa, as perspectivas do trabalho e o compromisso com o anonimato dos participantes diante da ferramenta adotada. Para o retorno do questionário foi requisitado um prazo de dez (10) dias. Nesse interim de tempo, o e-mail foi enviado mais duas vezes, para reforçar o pedido e se fazer presente na memória dos respondentes.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Considerando um erro amostral de 5% e o desconhecimento do desvio padrão dessa população, utilizou-se a fórmula 1 (BARBETTA; REIS E BORNIA, 2004).

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad (1)$$

O tamanho da amostra corrigido foi calculado conforma fórmula 2:

$$n = \frac{(N \times 1/E_0^2)}{N + 1/E_0^2} \quad (2)$$

A população do curso noturno investigada foi de 81 alunos retidos, obtendo-se como tamanho da amostra um total de 68 alunos a serem pesquisados. Desse total, houve um retorno de 53%. Já o curso integral (ou diurno), a partir de uma população de 54 alunos, teve como amostra um total de 48 alunos retidos, havendo um retorno dos questionários de 36%. Posto isso, ao considerar a população total dos alunos retidos dos dois cursos, 135 alunos, houve um retorno de questionários de quase 40% dos alunos retidos.

Soma-se a isso a utilização da observação direta, viabilizada pelo convívio cotidiano de alguns autores do artigo com os participantes da pesquisa. Foi construído um *checklist* e algumas divergências entre os dados do questionário e as práticas cotidianas foram constatadas. Após percorridos os três fluxos de atividades: redução dos dados, apresentação e extração de conclusões são tecidas inferências e as devidas reflexões sobre os resultados do estudo (ROESCH, 2005). De modo mais específico, os dados foram tratados de forma estatística (BARBETTA; REIS E BORNIA, 2004) e categorial (BARDIN, 1977).

#### **4. Apresentação e reflexão sobre os dados**

Com vistas a apresentar os dados de forma lógica ao leitor, os mesmos são explanados, nesta ordem: caracterização do Curso de Administração do Campus I da UFPB, perfil sócio demográfico, vínculos de trabalho, vida acadêmica e atuação da Coordenação do Curso.

##### **4.1 O curso de Administração da UFPB – Campus I**

O curso de Administração da UFPB está localizado na cidade de João Pessoa, na Paraíba, tendo completado 50 anos neste ano de 2013. Ele funciona com os cursos diurno e noturno. O primeiro conta com 600 alunos ativos em uma estrutura curricular de 200 créditos, a serem cumpridos em um tempo mínimo de oito (8) períodos e máximo de quatorze (14). Já no curso noturno, que possui 710 alunos ativos, os 200 créditos devem ser cursados no mínimo de nove (9) períodos e máximo de quatorze (14). No total da carga horária de 3.000 horas a serem



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

cumpridas, os alunos ainda precisam apresentar 180 horas em atividades complementares flexíveis, conforme resolução própria.

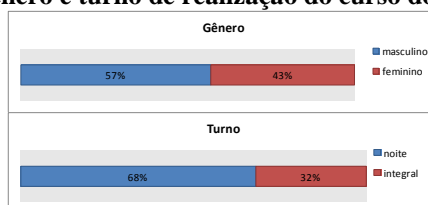
Tendo como referência o semestre corrente, 2013.1, verificou-se que no curso diurno 54 alunos, ainda não se formaram. Tais alunos possuem como início de matrícula seu semestre de entrada, 2008.1 e 2008.2, estando hoje em curso no seu 11<sup>o</sup> e 10<sup>o</sup> semestre, respectivamente. No curso noturno, verificou-se que 81 alunos com entradas nesses mesmos semestres também não se formaram. A partir dos dados coletados por meio dos questionários respondidos por 53 alunos, pode-se inferir sobre alguns fatores que influenciam no tempo de permanência desses alunos no curso.

#### 4.2.1 Perfil sócio demográfico dos alunos retidos do curso de Administração da UFPB

Em se tratando do perfil dos participantes desta pesquisa, foram investigados: gênero, turno de realização do curso, idade, estado civil e se têm filhos.

Conforme figura 1, pode-se observar que dos 53 respondentes, 36 alunos eram do turno noturno, sendo 30 homens.

Figura 1 – Gênero e turno de realização do curso dos respondentes



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Verificou-se ainda que dos 53 alunos pesquisados, 81% estão na condição de solteiro, 57% tem idade entre 21 e 25 anos, e mais de 80% não possuem filhos. Os percentuais em detalhes podem ser visualizados na Figura 2.

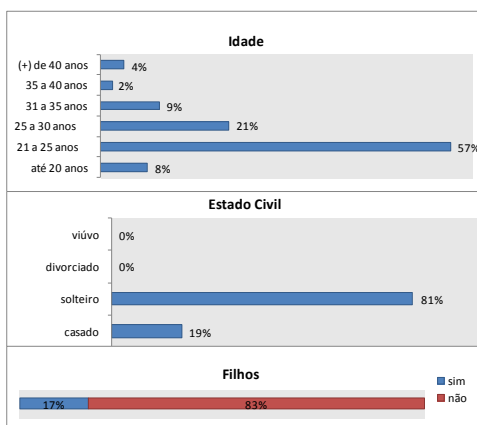
Figura 2 – Idade, estado civil e filhos dos respondentes





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

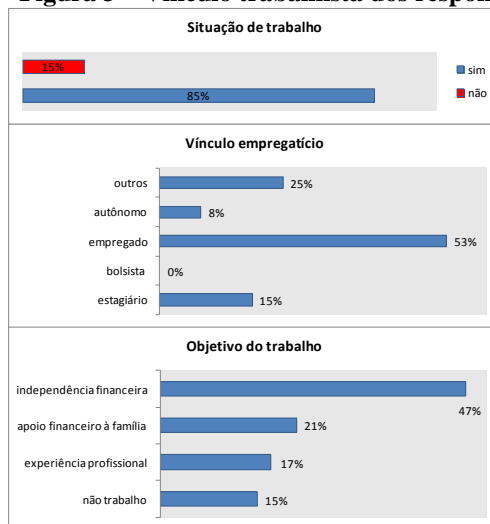


Fonte: Pesquisa de campo (2013).

#### 4.2.2 Vínculos trabalhistas dos alunos retidos do curso de Administração da UFPB

Do total de alunos retidos, 85% trabalham na condição de empregado em sua maioria, autônomo ou envolvidos com outras atividades, estando os demais envolvidos com estágio - 15% - (Figura 3). Ou seja, observa-se que os alunos estão bastante envolvidos com as atividades práticas em paralelo ao curso, e isso acontece em sua maioria (para quase 70% dos respondentes) para independência financeira e apoio familiar.

Figura 3 – Vínculo trabalhista dos respondentes



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Na pesquisa verificou-se que entre os que trabalham, 70% deles desenvolvem atividades na área do Curso, menos da metade não trabalha nos finais de semana, e a grande maioria,

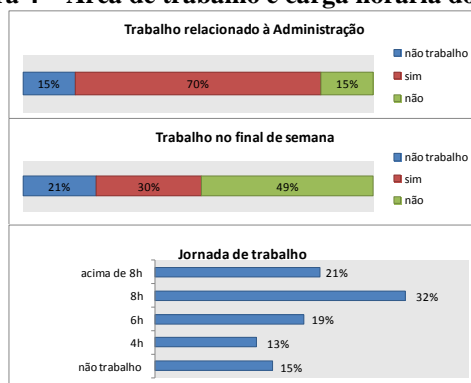


## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

trabalha 8 horas diárias (32%) ou tem jornada de trabalho ainda acima de 8 horas (21%), vide Figura 4.

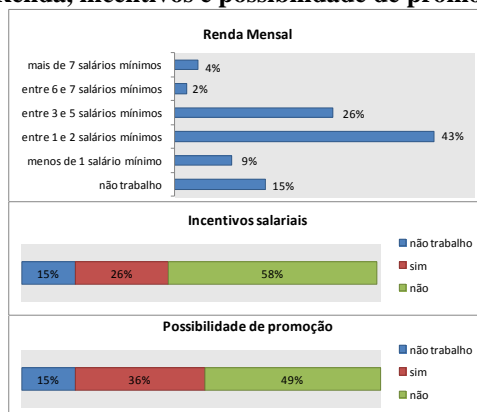
**Figura 4 – Área de trabalho e carga horária dos respondentes**



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

A maioria dos participantes da pesquisa respondeu ter uma renda mensal individual de 1 a 2 salários mínimos, obtida em empresas que não apresentam possibilidade de promoção nem repasse de incentivos caso o respondente conclua o curso de graduação. Os dados podem ser visualizados na Figura 5.

**Figura 5 – Renda, incentivos e possibilidade de promoção dos respondentes**



Fonte: Pesquisa de campo (2013).



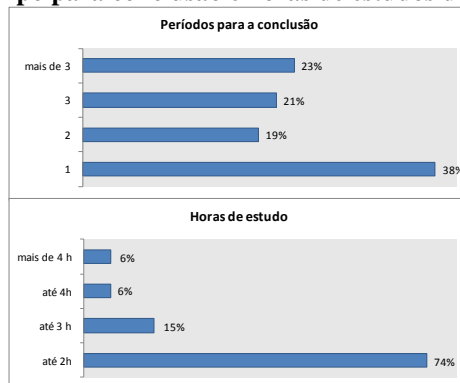
## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### 4.2.3 Vida acadêmica dos alunos retidos do curso de Administração da UFPB

A partir dos dados obtidos, verificou-se que 38% dos alunos acredita que precisará de mais um (1) semestre letivo para concluir o curso, enquanto 23 % acredita que precisará de mais de três (3) semestres. Tal fator merece ser sublinhado, pois isso implicará para alguns na solicitação de dilatação de prazo de conclusão do curso. Quanto ao tempo diário dedicado a estudo, 74% dedicam no máximo 2 horas, fora da sala de aula. Podem-se observar essas informações na Figura 6.

Figura 6 – Tempo para conclusão e horas de estudos dos respondentes



Fonte: pesquisa de campo (2013).

Quando perguntados em quantos créditos os alunos estão matriculados no semestre corrente, a distribuição se mostrou conforme tabela 1. É interessante que 15% estão matriculados no limite máximo de créditos, o que pode ser uma das razões para 38% acreditarem que precisarão de mais um (1) semestre letivo para conclusão do curso, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Número de créditos cursados pelos respondentes

Créditos	%
24	15
22, 14, 12, 10	6
20, 18	9
16, 2	11
6	8
4	13

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

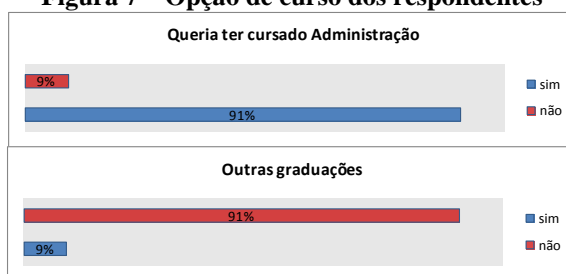


## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

No que diz respeito à escolha do curso de Administração e se eles faziam outra graduação, o resultado foi bem positivo quanto à escolha do curso, embora se esperasse um melhor desempenho no curso, pois a maioria não faz outra graduação. Dos alunos que fazem uma segunda graduação, 18% fazem direito, outros 18% fazem contabilidade, e 9% em cada categoria cursa: Psicologia, Enfermagem, Publicidade, Jornalismo, Tecnologia em Negócios, Computação e MBA.

**Figura 7 – Opção de curso dos respondentes**



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Dentre as disciplinas que os alunos mais enfrentam dificuldades para cursar, a ordem foi conforma a Tabela 2. Observa-se que as disciplinas que abordam mais cálculo são aquelas consideradas com maior grau de dificuldade.

**Tabela 2 – Disciplinas consideradas mais difíceis pelos respondentes**

DISCIPLINAS	%
Administração Financeira	75
Administração da Produção	38
Administração de Recursos Materiais	34
Administração de Sistema de Informação	28
Administração de Marketing	25
Administração de Recursos Humanos	6
Administração Geral	2

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Perguntados também sobre qual seria o principal motivo da dificuldade nessas áreas, os alunos apontaram quatro (4) categorias de razões:

- Professores e sua didática – os alunos apontaram a excessiva exigência de alguns professores em sala de aula, a falta de um bom relacionamento com os alunos, além da adoção de métodos de ensino inadequados.
- Falta de afinidade com a área – muitos alunos afirmaram não ter interesse pela disciplina por não se identificaram com a mesma, em especial nas disciplinas com forte base de cálculos, que pode estar relacionada ainda à categoria a seguir.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

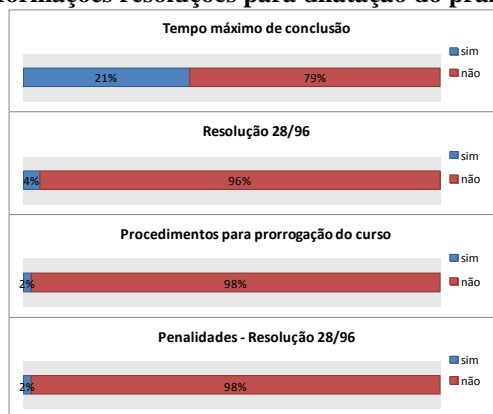
### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- Base de conocimiento insuficiente – muitos alunos mencionaram ter dificuldades nas disciplinas de cálculo por não gostarem ou por terem deficiência nos níveis básicos de ensino (fundamental e médio), ou por já terem concluído o ensino médio há anos.
- Falta de tempo para estudar – vários respondentes manifestaram a falta de tempo para estudar fora da sala de aula como uma das razões por suas dificuldades, além da dificuldade em, algumas condições, frequentar a disciplina, expondo um excesso de faltas.

#### 4.2.4 Percepção sobre a atuação da Coordenação do Curso de Administração do Campus I da UFPB

Quando perguntados sobre a atuação da Coordenação do Curso, em termos de disponibilização de informações sobre prazos, Resoluções e limite de tempo para conclusão do curso, os dados se apresentaram conforme dados na figura 8.

Figura 8 – Informações resoluções para dilatação do prazo de conclusão



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Observa-se que 79% dos alunos afirmaram não terem sido informados pela Coordenação do tempo máximo para conclusão do curso, embora tal informação conste no histórico do aluno. Contudo, segundo os alunos (21%) que disseram terem sido informados, a informação foi passada no ato da matrícula ou na chamada “Semana do Fera”, onde todos os alunos ingressantes são recepcionados pelo Coordenador do Curso e por alunos veteranos.

Com base nos dados, 96% dos alunos responderam não conhecer a Resolução da Universidade que trata do processo de dilatação do prazo de conclusão do curso, e 98% afirmaram não conhecer os procedimentos para solicitação e nem as penalidades para o caso daqueles que não se adéquam à Resolução. Ao lançar luz sobre isso, observa-se a necessidade da Coordenação orientar melhor os alunos quanto aos limites de tempo para conclusão do curso, apresentando melhor e no tempo adequado as Resoluções, que como é o caso, são definidas pela IFES e não pela Coordenação.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

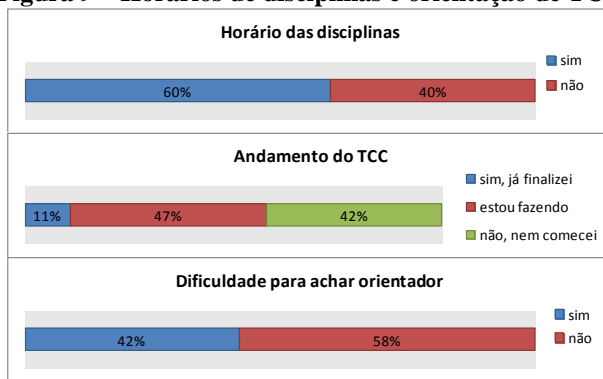
### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Conforme será apresentado na seção a seguir, algumas demandas de alunos em termos de flexibilidade são definidas na verdade pela IFES, devendo assim a Coordenação esclarecer isso também para os alunos, onde é sua área limite de atuação.

No que tange às questões que a Coordenação pode resolver diretamente, 60% acredita que os horários das disciplinas ofertadas dificultaram seu planejamento do curso. Além disso, o Trabalho de Conclusão de Curso é outra área que vem se tornando um gargalo no curso, sendo que dos 47% que estão realizando seu TCC, 42% apontaram ter tido dificuldades para encontrar orientador. Sobre a atuação da Coordenação de Estágio e TCC do Curso, para 35% dos respondentes, a atuação foi ruim ou regular, e para 7% foi ótima ou boa.

Quando observadas as principais queixas, a grande maioria expôs problemas relacionados a dificuldade em conseguir um professor em sua área de interesse, além de problemas no processo de orientação em si. Alguns manifestaram ainda, que a referida Coordenação teve apenas um papel burocrático, esperando dessa a disponibilização de professores para orientar, bem como ações de controle por parte desta quando ao desempenho do professor orientador.

**Figura 9 – Horários de disciplinas e orientação de TCC**



Fonte: pesquisa de campo (2013).

A questão da orientação requer uma melhor articulação da Coordenação de Estágio e TCC com o Departamento de Administração, uma vez que são unidades diferentes na UFPB, onde este é o responsável pela alocação de professores às disciplinas e outras atribuições de carga horária, incluindo as orientações de alunos que porventura não tenham professores. Também é função deste, a partir de demandas do Curso, gerenciar as relações de orientação. Na verdade fica claro nas questões apontadas pelos alunos que eles acreditam que tudo relacionado à sua vida acadêmica é papel da Coordenação resolver, mesmo quando esta tem limites de atuação.

Como forma de conhecer melhor a opinião dos alunos quanto a algumas questões relacionadas ao curso, duas perguntas abertas foram colocadas nos questionários, onde pode-se verificar que as respostas podem ser categorizadas.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **4.2.5 Razões para não conclusão do curso segundo os alunos retidos do curso de Administração da UFPB**

No que se refere às principais razões de não terem concluído o curso, constatou-se junto a esta pesquisa que são estas:

- Reprovações em disciplinas – ao reprovar em especial nas disciplinas que são pré-requisitos para outras, os alunos acabam por atrasar a conclusão; reprovações em disciplinas de grande procura como Administração Financeira, onde muitas vezes os alunos não conseguem vagas no semestre seguinte, pois *a priori* as vagas são dos alunos “bloqueados” (aqueles que estão cursando todas as disciplinas de cada semestre no bloco), restando as vagas remanescentes para os repetentes.
- Choque de horários de disciplinas – em função do número de professores lotados nos Departamentos em algumas áreas ser reduzido, algumas disciplinas são ofertadas pensando no horário do aluno bloqueado, o que nem sempre funciona para os alunos tidos como “desbloqueados” (aqueles que reprovaram ou dispensaram alguma disciplina e saiu da blocagem).
- TCC – alguns colocam que além da dificuldade em conseguir um professor orientador, também tem dificuldade na construção do TCC, outros disseram ter escolhido dedicar maior tempo para elaboração deste, por terem interesse em fazer um ótimo trabalho.
- Falta de tempo/emprego – muitos disseram não ter podido dedicar maior tempo ao curso devido necessidade de trabalhar, o que muitas vezes dava choque de horário, além de estarem em outro curso.

Os alunos também foram questionados em como a Coordenação do Curso poderia ter auxiliado no decorrer do curso para sua formação em período regular. A grande maioria dos alunos considerou que um ajuste nos horários poderia ter facilitado o término em período de tempo menor, em se tratando dos alunos desbloqueados, que foram os alunos alvo desta pesquisa.

Outra questão, que eles associaram com o processo de matrícula, seria oferecer mais turmas extras ou matricular um maior número de alunos por turmas, referindo-se, neste caso, àquelas disciplinas que apresentam um maior número de reprovações ou procura por parte dos alunos.

Alguns alunos colocaram que a Coordenação deveria permitir que alunos se matriculassem em turno diferente. Outros gostariam que a Coordenação permitisse que eles pudessem faltar mais vezes, por questões de trabalho, ou que a Coordenação “contratasse” professores mais capazes no ensino. Neste ponto, é importante ressaltar algumas considerações. Para começar, a oferta de turmas extras é algo a ser definido com os respectivos Departamentos que ofertam disciplinas para o Curso de Administração, dependendo ainda da disponibilidade de professores que possam absorver essas demandas, o que muitas vezes não ocorre. No caso



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

da UFPB, a Coordenação de Cadastro Escolar (CODESC), entende que os cursos noturno e diurno são dois (2) cursos diferentes, com códigos diferentes, sendo que para os alunos irem de um para o outro, é necessário uma troca de vagas entre os mesmos. Por isso, a Coordenação não pode, diretamente e sem autorização prévia, matricular um aluno do curso diurno no curso noturno, sem que isso seja feito pela CODESC.

Quanto à questão de número de faltas máxima por disciplinas, cabe salientar que isso não é definido pela Coordenação em Resolução própria, e sim pela UFPB, em Resolução aprovada pelo Conselho Superior de Pesquisa, Ensino e Extensão (CONSEPE), órgão deliberativo superior da Universidade em matéria de natureza acadêmica. O máximo de alunos em sala de aula segue as diretrizes do Ministério da Educação (MEC) e respeita o número de ingressantes no curso por semestre, embora hoje a Universidade enfrente problemas de espaços reduzidos em sala de aula devido às demandas por vagas, sendo que muitas disciplinas têm até 70 alunos (em alguns casos até mais) matriculados.

Observa-se assim, que muitas demandas dos alunos fogem da alçada da Coordenação, em termos do que ela pode efetivamente, e no curto prazo, fazer. Talvez falte a própria Coordenação informar mais ou de forma mais elucidativa o que ela deve realizar, dentro do que o próprio Estatuto da Universidade orienta, e o que os demais Órgãos ou Setores devem realizar pelos alunos nesse processo também.

### **5. Considerações Finais**

O *design* sócio demográfico predominante entre os respondentes desta pesquisa é caracterizado por homens entre 21 e 25 anos, solteiros sem filhos e estudam à noite. Em se tratando da questão de trabalho, prepondera um perfil de alunos que trabalham na condição de empregado para usufruir de uma independência financeira, atuam em organizações da Área da Administração, com jornada de 8 horas por dia e não trabalham nos finais de semana. Grande parte dos alunos recebe uma renda mensal de um (1) a dois (2) salários mínimos e não tem incentivos salariais mediante a conclusão do curso, bem como não tem uma perspectiva de promoção de carreira associada ao término do curso nas organizações onde trabalham.

Os dados revelaram que 15% estão matriculados no limite máximo de créditos, o que pode ser uma das razões para 38% acreditarem que precisarão de mais um (1) semestre letivo para conclusão do curso. Porém, contraditoriamente, além dos estudos em sala de aula só disponibilizam até 2 horas de estudo, o que merece, nesta análise, um estado de alerta, uma vez que este foi o parâmetro mínimo apresentado na questão e, desta forma, possivelmente também se configuram os que estudam ainda menos que duas horas ou até nem estudam além das aulas em sala. A maioria dos participantes afirmou que Administração, realmente, é o curso que gostariam de ter feito e não estudam em outro curso. De forma maciça, como já se suspeitava, Administração Financeira foi considerada a disciplina que apresenta maior dificuldade e talvez isso se deva ao delineamento das diretrizes da educação brasileira, em que se adotam políticas





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

flexíveis para aprovação no ensino de base e apoio ao ingresso em instituições de ensino superior. Desse modo, uma parcela significativa de alunos já ingressa no Ensino Superior sem ter competências de raciocínio lógico consolidadas, o que se ratifica com as respostas dos sujeitos da pesquisa. Além disso, os alunos também proferiram que são fatores agravantes da dificuldade com as disciplinas: a didática dos docentes, a falta de afinidade que têm com a área e a falta de tempo para se dedicar aos estudos.

Quanto à percepção dos alunos sobre a atuação da Coordenação do Curso, em termos de disponibilização de informações sobre prazos, Resoluções e limite de tempo para conclusão do curso, os dados revelaram que eles não foram informados sobre o tempo máximo para a conclusão do curso, não conhecem a Resolução 28/96 que rege a dilatação de prazo e desconhecem os procedimentos burocráticos para a solicitação de dilatação de prazo, caso seja o caso, bem como as possíveis penalidades. Esses dados chamaram muito a atenção, pois essas informações são apresentadas aos ingressos do curso, são disponibilizadas no *site* da Coordenação do Curso e são constantemente comentadas de forma informal entre os alunos, conforme observação direta.

Os alunos alegaram que a grade de horário das disciplinas tem dificultado a organização das suas vidas acadêmicas. Dentre os respondentes que estão desenvolvendo o Trabalho de Conclusão de Curso, 42% teve dificuldade em conseguir orientador e quiçá na sua área de interesse. Todavia, é mister frisar que não compete à Coordenação do Curso a alocação de professores, mas sim ao Departamento. Os alunos, evidentemente, confundem ou até mesmo desconhecem a esfera de atuação da Coordenação do Curso, a qual muitas vezes detecta os problemas, concebe possíveis soluções, mas não dispõe de ingerência para solução dos mesmos, dependendo desta maneira de apoio de outros espaços institucionais.

Ante a análise dos dados obtidos junto a esta pesquisa, cabe à Coordenação do Curso melhorar os mecanismos de comunicação com os alunos a respeito dos ditames da Resolução 28/96 e tentar, na medida do possível, uma melhoria na grade de horários, a qual tende a ser facilitada por uma prevista contratação de professores para o Departamento de Administração nas áreas de maior gargalho na opinião dos alunos participantes da pesquisa. No que tange aos Trabalhos de Conclusão de Curso, o que pode a Coordenação é contar com o apoio institucional do Departamento, para que haja uma maior adesão de professores às atividades de orientação de trabalhos.

Dito isso, depreende-se que o diálogo entre Coordenação de Curso e os alunos seja é uma rica fonte de perspectivas às IES e, nesse sentido, o papel de representantes discentes torna-se fundamental nas discussões e reuniões, cuja participação é prevista legalmente no âmbito institucional.

### **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, R. O. B. **O Coordenador Gestor**: papel dos coordenadores dos cursos de graduação em administração frente às mudanças. Rio de Janeiro: CRA/RJ/Markson Books,



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

2007.

ARRUDA, Ana Lúcia Borba de. **Expansão da educação superior no Brasil e os desafios para a gestão**. In: VII Seminário Regional de Política e Administração da Educação do Nordeste. Recife, ago, 2012, p. 1-9. Disponível em: <

<http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/Textos/AnaLuciaBorba.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

BARBETTA P.A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. **Estatística para cursos de Engenharia e Informática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: 1996. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resumo técnico censo da educação superior**. Brasília, DF, 2011. Disponível em:

<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2011.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2013.

BRYMAN, A. **Social research methods**. New York: Oxford University Press, 2008.

CAMPELLO, Antônio de Vasconcelos Carneiro; LINS, Luciano Nadler. Metodologia de análise e tratamento da evasão e retenção em cursos de graduação de instituições federais de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável**. Rio de Janeiro, 2008. p.1-13. Disponível

em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_078\\_545\\_11614.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_078_545_11614.pdf)>. Acesso em: 03 ago. 2013.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: Uma tendência ao ensino colaborativo. **FAE**. Curitiba, v. 4. n. 1. jan./abr. 2001. p. 49-58. Disponível em:

<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/mudancas\\_no\\_contexto\\_do\\_ensino.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/mudancas_no_contexto_do_ensino.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2013.

DIAS, Nilson dos Santos; TYKALOWITZ, Fabiano de Lima. O perfil do acadêmico ingressante no curso de administração em uma instituição de ensino superior privada. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 1., 2012. **Gestão estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade**. set. 2012, p. 1-12. Disponível

em:<<http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id=3020&q=1>>. Acesso 25 jun. 2013.

DOWD, A. C; COURY, T. The effect of loans on the persistence and attainment of community college students. *Research in Higher Education*, v. 47, n. 1, p. 33-62, fev. 2006.

FONSECA, R. J. M. da et al. **A importância do estabelecimento de uma coordenação de graduação para a otimização de um curso universitário**. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2005, p. 184-189. Disponível

em:<[http://www.aedb.br/seget/artigos05/48\\_aedb\\_Seget\\_Raul.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/48_aedb_Seget_Raul.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2013.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange, Maria. **Expansão na Educação Superior e Universidades Comunitárias: políticas públicas brasileiras e desafios para a gestão**. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2009. Disponível em:



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- <[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio9/IX-1163.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1163.pdf)>. Acesso em: 14 jul.2013
- GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.B.; GODOI, C.C.; MELLO, R.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LEPPEL, K. The impact of major on college persistence among freshmen. **Higher Education**, 41, p. 327-342, 2001.
- MARQUES, R. **Coordenador com Visão de Gerente**: cada vez mais, diretores de curso vão além da gestão acadêmica. 2006. Disponível em:  
<<http://www.universiabrasil.net/mareia/materia.jsp?materia=10822>>. Acesso em 22.07.2013.
- MEC. **Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de ensino superior públicas**. Brasília: Andifes/Abuem/Sesu/MEC, 1997. Disponível em: <  
[http://www.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/102/diplomacao.pdf](http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/102/diplomacao.pdf) >. Acesso em: 30 jun. 2013.
- NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Desafios da educação superior. **Sociologias**: Dossiê, Porto Alegre, ano. 9, n. 17. jan./jun. 2007. p. 14-21. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n17/a02n17.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.
- OLIVEIRA, Rosana Augusta de; KAMIMURA, Quesia Postigo; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal**: o caso do campus universitário de Gurupi – UFT. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ago. 2011, p. 1-19. Disponível em:<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0415\\_1828.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0415_1828.pdf)>. Acesso em: 08 jul. 2013.
- POLYDORO, Soely Aparecida Jorge. **Evasão em uma instituição de ensino superior**: desafios para a psicologia escolar. 1995. 145 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 1995.
- PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla. **Ensino superior no mundo e no Brasil**: Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025 – Uma Abordagem Exploratória. Brasília, 2003. 166 p. Disponível em: <[http://www.unifra.br/Utilitarios/arquivos/arquivos\\_prograd/cenes3.pdf](http://www.unifra.br/Utilitarios/arquivos/arquivos_prograd/cenes3.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2013.
- RANGEL, M. Coordenação para Qualidade dos Cursos: repensando conceitos e competências. In: **Revista Olho Mágico**. v.8, n.3, set./dez. 2001.
- ROESCH, S.M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.
- SCHIRMER, Sirlei Nadia et al. **Acompanhamento pedagógico**: uma ação preventiva contra a retenção e a evasão nos cursos de graduação da FURG. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. In: CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU, 2., 2011, Florianópolis. Gestão universitária, cooperação internacional e Compromisso Social. dez. 2011, p. 1-11. Disponível em: Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/25914/1.11.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 ago. 2013.
- SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo et al. A evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p.641-659, 07 dez. 2007. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0737132.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2013.
- UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação**. Paris, 1998. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a->



UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA  
NACIONAL



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

[Educa%C3%A7%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html](#)>. Acesso em: 30 jun. 2013.

VASCONCELOS, Ana Lucia Fontes de Souza; SILVA, Marcio Nunes da. **Uma investigação sobre os fatores contribuintes na retenção dos alunos no curso de ciências contábeis em uma ifes: um desafio à gestão universitária.** In: XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis. 2011. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/25913/1.10.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 jun. 2013.