



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**RETENÇÃO UNIVERSITÁRIA: FATORES CONDICIONANTES E AÇÕES DA GESTÃO ACADÊMICA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFS**

**RODRIGO TELES DANTAS DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Sergipe  
[oliveira.rtd@gmail.com](mailto:oliveira.rtd@gmail.com)

**JENNY DANTAS BARBOSA**

Universidade Federal de Sergipe  
[jennyufs@gmail.com](mailto:jennyufs@gmail.com)

**RESUMO**

Este artigo tem como objeto de estudo a retenção dos discentes de Administração da UFS. Os objetivos foram: traçar as características dos alunos; identificar os motivos da retenção; mensurar o nível de qualidade do curso e conhecer as ações de combate à retenção desenvolvidas pelo Departamento de Administração. Os dados foram coletados através de pesquisa documental e bibliográfica; questionários do *Google Forms*<sup>®</sup> com os alunos retidos e entrevistas com os docentes que ocuparam o cargo de chefia do Departamento/Colegiado do curso. Os dados quantitativos foram analisados utilizando-se estatística não paramétrica, com base em escalas adaptadas de Likert e tratados com o *software SPSS*<sup>®</sup>. O tratamento das informações qualitativas deu-se por meio de análise de conteúdo. Concluiu-se que a maioria dos alunos retidos é do sexo feminino, solteira, com faixa etária entre os 18 e 30 anos e com renda de 1 a 3 salários mínimos. Trabalham e/ou estagiam durante 40 ou mais horas por semana e possuem mais de  $\frac{3}{4}$  do curso concluído. Os motivos da retenção são a falta de tempo; choque entre as agendas profissional/acadêmica; greves; insatisfação com o corpo docente e reprovação/trancamento de disciplinas. Os alunos classificaram o curso como regular. A gestão da retenção pelo Departamento tem sido apenas parcial.

Palavras-chave: Retenção universitária. Ensino superior. Gestão da Educação.

## 1 INTRODUÇÃO

O ensino superior brasileiro vem sendo, na última década, objeto de grandes transformações. O advento do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o Sistema de Seleção Unificada (SISU) e a política de ações afirmativas são algumas das recentes iniciativas de apoio à expansão da comunidade universitária. Apesar desse cenário de desenvolvimento, o sistema de ensino superior no Brasil é afetado por graves problemáticas, com destaque para a retenção e evasão discente.

O crescimento da oferta de vagas no ensino superior, nos últimos anos, tem sido acompanhado pelo abandono parcial ou total do curso pelos alunos (INEP, 2013). Fenômenos comuns nas Instituições de Ensino Superior (IES), a retenção e evasão afetam a sociedade como um todo. Nas instituições públicas, o quadro se mostra ainda mais problemático. O aluno que efetua matrícula em disciplinas que não frequentará, apenas para garantir o vínculo acadêmico, onera os cofres públicos e não dá o retorno esperado à sociedade (CAMPELLO; LINS, 2008).

Os custos causados pelo abandono/atraso da graduação representam um grande empecilho à eficiência na gestão universitária (FIALHO; PFEIFFER; PRESTES, 2014). A previsão orçamentária das universidades toma como base, entre outros fatores, o número de alunos ativos na instituição. No caso das IES públicas, a evasão onera os cofres públicos na medida em que o orçamento é planejado para um contingente de alunos que, efetivamente, não estará ativo na instituição. A retenção, por sua vez, exige repasses financeiros além do esperado, uma vez que a instituição é levada a manter toda uma estrutura física, tecnológica e de recursos humanos para atender um conjunto de discentes que permanecerá além do tempo regular.

A retenção e evasão refletem disfunções, institucionais e/ou pessoais, no processo de formação acadêmica do alunado. Do ponto de vista institucional, representa uma distorção do papel social das IES, que é, essencialmente, a formação profissional (ALENCAR, 2014). No âmbito pessoal, os discentes retidos ou evadidos se afastam de forma gradual do curso em que estão matriculados, devido aos períodos de insatisfação e insegurança que vivenciam (PEREIRA JÚNIOR, 2012).

Os cursos de Administração também fazem parte desse cenário. Eles foram responsáveis por cerca de 11% das matrículas do ensino superior brasileiro, registradas no ano de 2013 (INEP, 2013). Esse percentual demonstra a importância do curso, bem como seu grau de atratividade para os ingressantes no terceiro grau.

Em detrimento a esse panorama, os indicadores da evasão na graduação em Administração no Brasil são preocupantes. No trabalho de Silva Filho *et al.* (2007), entre os anos de 2001 e 2005, o curso deteve o sexto maior índice de evasão, com resultado médio na ordem de 30%. Na pesquisa de Cunha *et al.* (2014), concluiu-se que de 2001 a 2010, a taxa de evasão dos cursos de Administração no Brasil alcançou 16,24%.

O curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS) acompanha a tendência percebida no âmbito nacional. O índice anual de diplomação mostra que muitos são os ingressantes, mas poucos os egressos. Em 2013, 119 alunos foram matriculados no curso, ao passo que 70 se formaram, resultando numa taxa de sucesso de apenas 58,3 % (UFS, 2013). Além disso, foi apurado, junto ao Departamento de Administração (DAD) da UFS, que dos 810 alunos ativos no curso (período 2015.1), 350 deles encontram-se com a formatura postergada, o que representa um índice de 43% de retenção. Esses dados caracterizam uma conjuntura conflitante sobre a real qualidade e eficiência do curso em questão.

A retenção e evasão são importantes indicadores da qualidade e efetividade das políticas e métodos de ensino implementados pelas IES. Sendo fenômenos complexos, merecem minuciosas identificação e caracterização, contribuindo para o desenvolvimento do ensino superior. Portanto, as ações corretivas a serem desenvolvidas devem estar baseadas numa análise macroscópica do problema, objetivando a criação de um conjunto de medidas educacionais efetivas de combate ao abandono/atraso do curso.

Diante dessas observações, objetivou-se, com essa pesquisa, identificar as características dos alunos de Administração da UFS que estão retidos; mensurar o nível de qualidade do curso, com base na opinião dos discentes; identificar os fatores condicionantes da retenção e conhecer as ações de combate à retenção desenvolvidas pelos gestores do curso. A partir dessas informações, o planejamento e a execução de ações corretivas por parte da UFS, no âmbito institucional, e pelos alunos, individualmente, se tornarão possíveis.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Apresenta-se, neste item, a revisão bibliográfica sobre a retenção e evasão, que forma o contexto basilar da presente obra, bem como dará consistência conceitual à mesma.

### **2.1 A RETENÇÃO E EVASÃO NO ENSINO SUPERIOR**

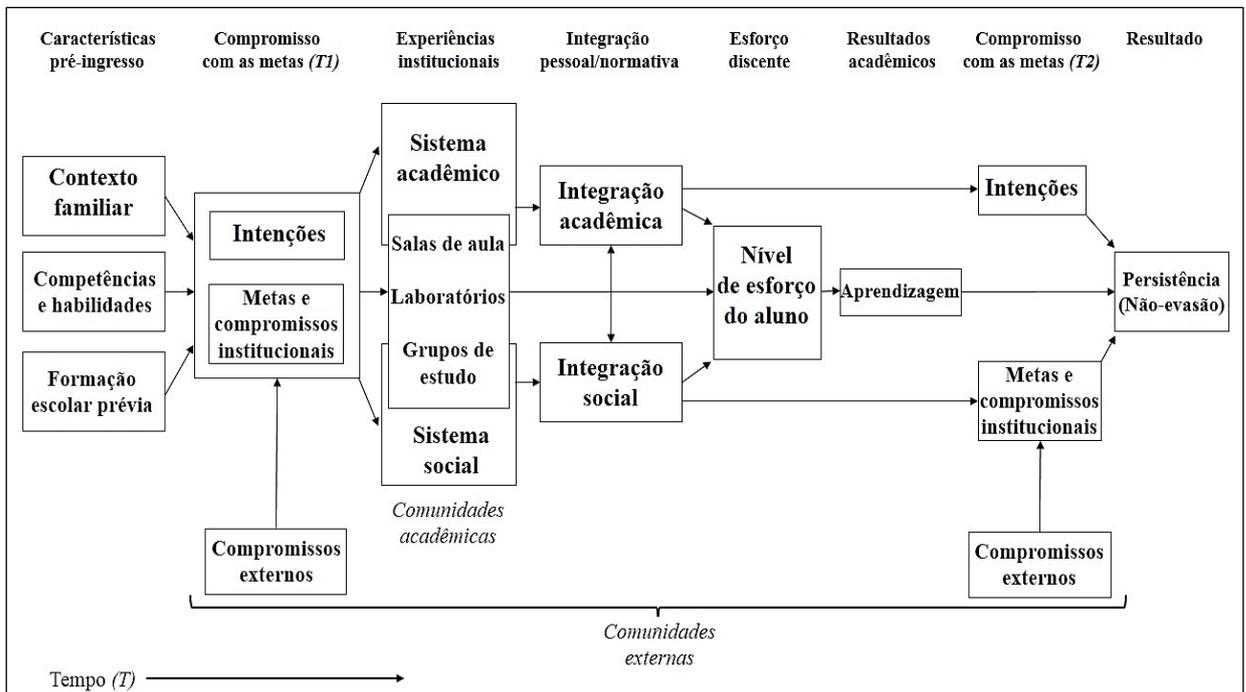
Vincent Tinto foi um dos primeiros estudiosos a se debruçar sobre a questão do abandono da graduação. Seu modelo teórico, em parceria com Cullen (TINTO; CULLEN, 1975), preconiza que as características pessoais dos universitários, como personalidade, estrutura familiar e evolução escolar influenciam no grau de compromisso destes em concluir a graduação. Além disso, Tinto defende que a integração acadêmica e social são fatores-chave para o sucesso da permanência do aluno no ensino superior. O esforço pessoal e a relação entre instituição e aluno são outros aspectos abordados. Dentre os elementos que influenciam o discente em sua permanência ou evasão na universidade, tem-se:

- *Background* familiar: *status* socioeconômico; nível de escolaridade; procedência; valores; apoio familiar e expectativas familiares;
- Características individuais: gênero; faixa etária; competências e habilidades; nível de interação social; elementos da personalidade;
- Formação escolar prévia: desempenho escolar; experiências acadêmicas; habilidades estudantis;
- Características motivacionais: intenções pessoais; atendimento de demandas pessoais por parte da IES.

Para Tinto, o nível de envolvimento do aluno nas atividades acadêmicas está amplamente ligado ao grau de dedicação conferido ao processo de ensino-aprendizagem. Sua proposta teórica mais recente, *Classrooms as Communities* (TINTO, 1997), em atualização ao Modelo Teórico de Evasão da Universidade (TINTO; CULLEN, 1975), relaciona as variáveis institucionais e individuais que influenciam no grau de esforço do discente, como descrito na figura 01.

Quando as condições para a permanência regular no ensino superior apresentam rupturas, o engajamento discente não se dá de forma plena. A distorção do papel das comunidades acadêmica e externa também exerce influência nesse processo. É nesse contexto que a evasão se manifesta.

Figura 01 – Relação entre estrutura institucional, aprendizado e persistência



Fonte: Tinto (1997), tradução nossa.

Em pesquisa sobre a permanência universitária, Tinto (1996) apresentou, ainda, sete motivos condicionantes para a evasão do ensino superior, a saber:

- Dificuldades acadêmicas: baixo desempenho, habilidades estudantis insuficientes e dificuldade em organizar os estudos;
- Dificuldades na adaptação: ocorrem quando o aluno não consegue lidar com as cobranças inerentes à transição para o ensino superior;
- Objetivos: podem ser incertos, quando não há um planejamento da evolução acadêmica e de carreira; estreitos, quando a inserção no curso não objetiva a conclusão da graduação ou novos, quando o aluno altera suas metas iniciais;
- Compromissos externos: obrigações pessoais ou profissionais que inviabilizam a continuidade dos estudos, ocorrendo, uma interrupção temporária da graduação;
- Inadequação financeira: o discente se desestimula ao perceber que seu investimento no curso não proporcionará o retorno financeiro esperado;
- Inadequação entre discente e IES: há, nesse caso, divergências entre valores, expectativas, resultados e aprendizagem do aluno junto à instituição de ensino;
- Isolamento: o aluno não desenvolve contatos no âmbito acadêmico, causando sentimento de não pertencimento à comunidade acadêmica.

No Brasil, as primeiras discussões sistemáticas acerca da evasão no ensino superior aconteceram na Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras, em 1996. Promovida pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto (SESu/MEC), esse estudo coletivo conceituou a evasão como “a saída definitiva do aluno de seu curso de origem, sem concluí-lo” (COMISSÃO MEC, 1996, p. 15). A partir dessa definição, a Comissão classificou-a em três tipos:

Evasão de curso: quando o estudante desliga-se do curso superior em situações diversas, tais como: abandono (deixa de matricular-se), desistência (oficial), transferência ou reopção (mudança de curso), exclusão por norma institucional;

Evasão da instituição: quando o estudante desliga-se da instituição na qual está matriculado;

Evasão do sistema: quanto o estudante abandona de forma definitiva ou temporária o ensino superior. (COMISSÃO MEC, 1996, p. 16).

Gaioso (2005), por sua vez, cita a evasão como interrupção no ciclo de estudos. Um outro conceito para a evasão seria “o cancelamento da matrícula por opção própria do aluno ou por ato administrativo” (CORRÊA; NORONHA; SANTOS, 2003, p. 4). Portanto, a evasão corresponde ao afastamento do discente do curso e/ou instituição de ensino ao qual está vinculado.

Silva Filho *et al.* (2007) descrevem a evasão sob dois aspectos. O primeiro, dito “evasão anual média” estima a percentagem de discentes matriculados em um sistema de ensino, IES ou curso que, não tendo alcançado a diplomação, também não efetuou matrícula no ano/semestre seguinte. O segundo modelo, a “evasão total”, mede o número de alunos que não obtiveram a diplomação após um determinado número de anos/períodos.

Esse último aspecto é tratado, por outros autores, como retenção. De acordo com Silva e Vasconcelos (2011), a retenção é entendida como a permanência do aluno no curso em que está matriculado, após um número de anos e/ou períodos superior ao planejado pelo currículo de determinada instituição.

A evasão e retenção são problemáticas graves que limitam a efetiva expansão da educação superior. Para Alencar (2014), o fenômeno da evasão se configura como um rompimento do papel social atrelado ao ensino universitário, uma vez que a formação acadêmica e profissional, razão de sua existência, não está sendo oferecida em plenitude. Silva Filho *et al.* (2007) classificam o desperdício causado pela evasão como um problema social, acadêmico e econômico, tendo em vista que culmina em ociosidade de recursos humanos, materiais e patrimoniais, oriundos do bem público.

Diversos autores buscaram compreender os motivos que levam os discentes a afastarem-se da graduação. Polydoro (2000) sustentou, em sua pesquisa, que o trancamento de matrícula é um fator relevante para a evasão no ensino superior, tendo sido o principal motivo do abandono da graduação numa IES de São Paulo. Entre os fatores inerentes ao trancamento de matrícula, estão: falta de suporte financeiro, inserção no mercado de trabalho e falta de integração acadêmica.

No trabalho de Gaioso (2005), os motivos para o abandono do curso são a falta de orientação vocacional; imaturidade do aluno; reprovações em disciplinas; restrições financeiras; falta de perspectiva no mercado de trabalho; ausência de laços afetivos na universidade; ingresso na faculdade por imposição familiar; casamento e nascimento de filhos.

Alencar (2014) aponta que a necessidade de trabalhar; a descoberta de uma carreira mais adequada; o choque entre os horários de trabalho e estudo; a escolha precoce da carreira e a falta de orientação institucional são os principais fatores para o abandono do ensino superior.

As limitações financeiras também figuram entre os motivos da evasão. Porém, Silva Filho *et al.* (2007) observam que restringir o afastamento do aluno da graduação aos fatores socioeconômicos representa uma simplificação, uma vez que outros fatores, como questões de

ordem acadêmica, expectativas em relação à formação e a integração com a IES são importantes para determinar o grau de estímulo que esse possui para concluir seu curso.

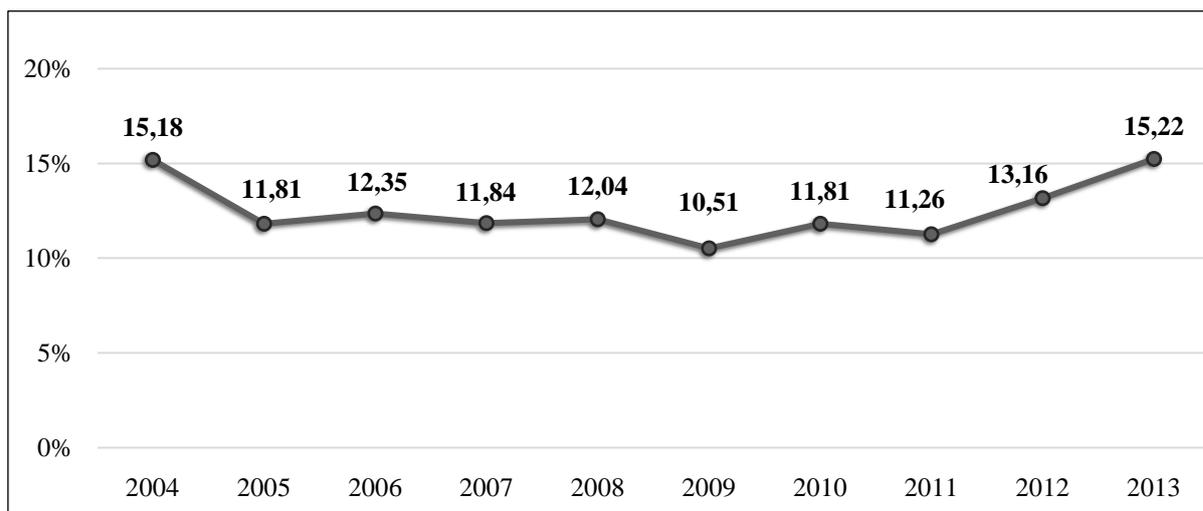
Diante desse panorama, a retenção e evasão podem ser caracterizadas como problemas complexos, que exigem um diagnóstico minucioso de seus vários fatores determinantes, muitas vezes subjetivos.

## 2.2 EVOLUÇÃO E CONSEQUÊNCIAS DA EVASÃO E RETENÇÃO NO BRASIL

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) divulga, periodicamente, os índices da educação superior no Brasil. Relatórios como o Censo da Educação Superior e a Sinopse da Educação Superior são compostos por dados como o número de matrículas, alunos ingressantes, concluintes e outros. Tais informações baseiam o estudo da conjuntura do ensino superior no país.

Com base nesses dados, Silva Filho (2014) elaborou, mais uma vez, um panorama da evasão, abrangendo uma década. No gráfico 01, percebe-se que a evolução do fenômeno se mostra oscilante, apesar de não apresentar grandes discrepâncias entre os diferentes anos analisados. Isso demonstra uma restrita efetividade das políticas de combate à evasão, que não decresceu expressivamente. Em 2013, por exemplo, o índice retrocedeu ao apresentado em 2004.

Gráfico 01 – Evolução da Evasão nas IES públicas 2004 – 2013



Fonte: Silva Filho (2014).

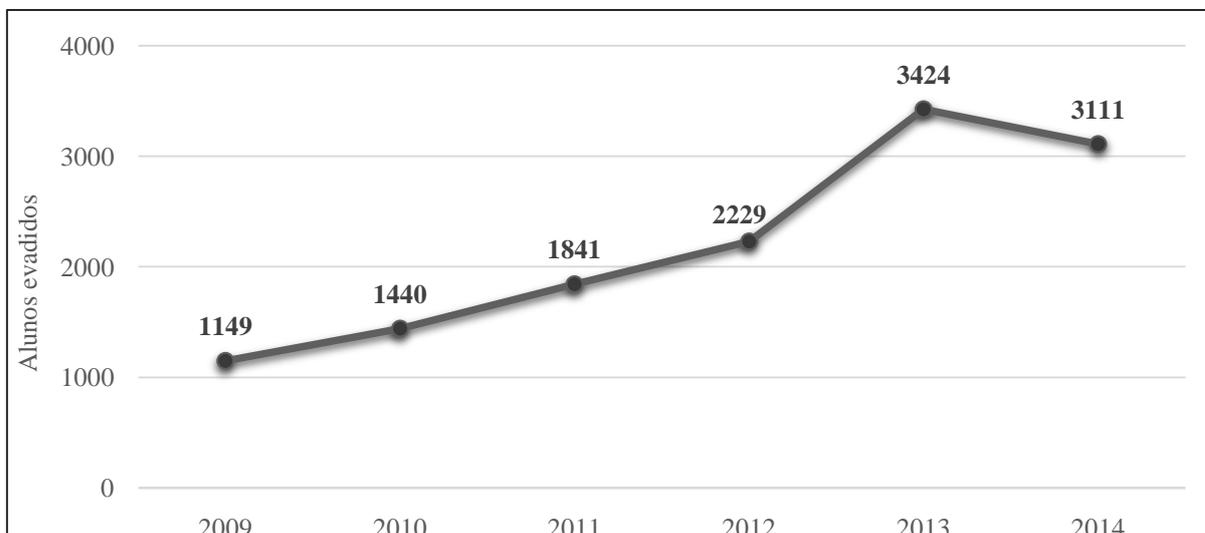
Apesar de usufruir de certa autonomia administrativa, a gestão das IES públicas sofre as restrições inerentes aos órgãos públicos. Seus orçamentos são altamente condicionados pelos índices por elas apresentados. O número de alunos matriculados, ingressantes e concluintes formam a base do cálculo de suas previsões orçamentárias anuais. A retenção e evasão acarretam, além da não formação acadêmica dos alunos, impactos financeiros que afetam gravemente a gestão universitária (FIALHO; PFEIFFER; PRESTES, 2014).

## 2.3 EVASÃO NA UFS

A problemática da evasão discente não conta com estudos sistemáticos no âmbito da UFS. Os dados mais elaborados acerca desse tema são puramente descritivos, divulgados em seus Anuários Estatísticos, que reúnem, entre outros, os números da movimentação dos discentes entre ingressantes, concluintes e evadidos.

De acordo com os Anuários Estatísticos (UFS/COPAC, 2011, 2013), a evasão na UFS (Campus São Cristóvão) está distribuída tal como no gráfico 02.

Gráfico 02 – Evolução da Evasão na UFS 2009 – 2014



Fonte: UFS (2011, 2013).

Analisando os números do gráfico 02, percebe-se o crescimento exponencial da taxa de evasão na UFS, que alcançou 298% de 2009 a 2013. Esses resultados não satisfazem uma das diretrizes firmadas pela aprovação do REUNI na instituição: redução das taxas de evasão (UFS/CONEPE, 2008). Entre 2012 e 2013, especialmente, o aumento da taxa de evasão foi expressivo.

É importante ressaltar a ocorrência da greve dos docentes da UFS, iniciada em 11 de junho e encerrada em 24 de setembro de 2012. Os três meses e meio de movimento grevista podem ter contribuído para o afastamento de parte dos alunos, que com a suspensão das aulas, perdem o foco das atividades acadêmicas. A partir de 2013, houve uma pequena redução no número de alunos evadidos. Porém, ainda não é possível afirmar que a evasão segue uma tendência de decréscimo, conclusão que exigiria um maior número de resultados da evasão anual.

Entre as ações de combate à evasão, a UFS oferece os programas de Assistência Estudantil, a exemplo das bolsas alimentação, transporte e residência. No tocante às vagas ociosas, tem publicado, periodicamente, editais para o devido preenchimento, atraindo diplomados, estudantes de outras instituições e ex-alunos (UFS/COGEPLAN, 2015).

No entanto, como mostram os dados, a evasão tem se mostrado persistente na UFS. Tais ações são insuficientes para dirimir o problema, que necessita de uma abordagem sistemática para o seu combate, especialmente no tocante às causas do abandono do ensino superior.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo tem natureza descritiva, tendo entre seus objetivos o delineamento das características dos alunos de Administração retidos na UFS; a identificação dos motivos que levam ao prolongamento da graduação; a mensuração da qualidade do curso; e a identificação das ações de combate à retenção desenvolvidas pelos gestores acadêmicos. Para Vergara (1998), a pesquisa descritiva, além de caracterizar uma determinada população e/ou fenômeno, possibilita a definição de sua natureza a partir da correlação entre suas variáveis.

Adotou-se, como estratégia de pesquisa, o método de estudo de caso. No tocante à abordagem, essa pesquisa é classificada como mista: quantitativa e qualitativa. No aspecto quantitativo, foram abordados o perfil dos discentes, o nível de qualidade do curso e os fatores contribuintes para retenção. Qualitativamente, coletou-se a avaliação dos coordenadores do curso de Administração acerca do tema, bem como as impressões dos alunos acerca do curso e do problema da retenção.

Em relação aos critérios para seleção do caso, destaca-se a relevância que o curso de Administração da UFS possui no contexto acadêmico e profissional de Sergipe. Além do pioneirismo no ensino de Administração, a UFS é a única instituição que oferece tal graduação de forma gratuita no estado, contribuindo social e economicamente com a comunidade onde está inserida.

Dado esse contexto, buscou-se compreender a retenção discente através da análise das informações obtidas com: 1) discentes do curso de Administração da UFS que estejam retidos no curso (ingressantes até 2010 e não concluintes da turma de 2011); 2) docentes ativos que já tenham assumido o cargo de chefe do Departamento/Colegiado do curso de Administração.

Os alunos que ingressaram até o ano de 2010 já se encontram em prolongamento do curso, ao passo que os ingressantes de 2011 que não concluíram em 2015 já se inserem no mesmo perfil. Assim, buscou-se a opinião dos alunos que ultrapassaram o tempo regular de conclusão da graduação (5 anos), sendo identificados 350 discentes. No tocante aos docentes, participaram apenas os ativos, que já ocuparam a coordenação do departamento e/ou presidiram o colegiado do curso. Tal foco se deu para que as informações coletadas abrangessem diversas gestões do DAD, mas orientadas para sua atual conjuntura, dando ênfase às atividades de gestão universitária desenvolvidas.

Adotou-se como fontes de evidências primárias os questionários semiestruturados aplicados aos discentes e as entrevistas semiestruturadas com os docentes. Entre as fontes secundárias, têm-se os estudos realizados sobre o tema, os relatórios de gestão orçamentária e acadêmica da UFS, além dos relatórios de informações acadêmicas dos alunos, oriundos do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA).

A coleta de dados deu-se através de questionários aplicados aos discentes, elaborados eletronicamente via *Google Forms*<sup>®</sup> e enviados para os endereços de correio eletrônico cadastrados no SIGAA. Posteriormente, os questionários respondidos foram tabulados eletronicamente com o auxílio do *software SPSS*<sup>®</sup>. Quanto aos docentes, foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas, onde as informações coletadas foram tratadas através de análise de conteúdo.

Os questionários aplicados aos discentes possibilitaram uma ampla análise de seus pontos de vista. Dos 350 alunos retidos, 116 submeteram suas respostas, o que representa 33% do total da amostra. Nesse instrumento de coleta de dados, foram abordadas tanto questões essencialmente quantitativas (perfil socioeconômico; nível de qualidade do curso), gerando resultados em escalas, quanto qualitativas (comentários sobre os motivos da retenção; opiniões sobre o papel da coordenação do curso), onde os alunos puderam se expressar livremente. Quanto aos docentes, as entrevistas semiestruturadas apresentaram-se como o instrumento de pesquisa ideal, visto o número de participantes (6 docentes), bem como a ênfase dada às opiniões dos mesmos (muitas vezes de caráter subjetivo), uma vez que foram dirigentes do DAD.

## 4 RESULTADOS

As informações coletadas junto aos discentes e docentes do Curso de Administração da UFS foram analisadas e expostas nos tópicos a seguir.

### 4.1 OS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO RETIDOS NA UFS

Os alunos com longa permanência no curso são do gênero feminino (63%), solteiros (68%) e situam-se na faixa etária de 18 e 30 anos (72%). Outras pesquisas na mesma temática reverberam tal equilíbrio entre os gêneros, a exemplo dos trabalhos de Cunha, Durso e Nascimento (2014) e o de Silva e Vasconcelos (2011), onde 50% dos alunos de Ciências Contábeis eram mulheres.

Os alunos são oriundos e residentes da região metropolitana de Aracaju (66%), onde moram com os pais (46%). O núcleo familiar da maioria (39%) detém de 1 a 3 salários mínimos, seguido de perto pelas famílias que possuem de 4 a 6 salários mínimos (38%). Tais índices se apresentam conforme os da pesquisa de Silva e Vasconcelos (2011), onde predominou a renda de R\$ 500 a R\$ 1500 (32%).

Maior parte dos discentes concluíram toda a educação básica em instituições de ensino privadas (29%), acompanhada de perto pelo grupo de alunos que sempre estudou em escolas públicas (28%). Os 43% restantes frequentaram ambas as redes de ensino. Esses números convergem aos encontrados por Dias, Lopes e Theóphilo (2010), onde 42% dos alunos frequentaram o ensino médio em escolas públicas e o mesmo percentual, em escolas privadas.

Maior montante dos alunos (47%) não usufruiu do sistema de cotas, devido à inexistência desse quando do ingresso na UFS. A entrada no curso de Administração se deu, para a maioria dos alunos retidos (56%), no ano de 2010.

A quase totalidade (91%) dos discentes trabalham e/ou estagiam, desempenhando suas tarefas durante 40 ou mais horas semanais. Assim, a maioria (57%) deles tem pouco tempo para os estudos, dedicando apenas entre 1 e 5 horas por semana a esse fim. Resultados semelhantes foram encontrados por Coelho *et al.* (2013); Sauberlich (2012) e Silva e Vasconcelos (2011), onde 85%; 78% e 95% dos alunos trabalhavam, respectivamente.

Consequência disso, os alunos indicaram (56%) que as disciplinas que mais lhe causaram dificuldades na integralização dos créditos foram as de Finanças, que exigem dedicação e prática. Alencar (2014) chegou à mesma conclusão, onde a maioria (55%) dos alunos também estudavam entre 1 e 5 horas semanalmente.

Tal cenário não afeta relevantemente o desempenho geral da maior parte (60%) dos discentes, que possui média geral ponderada entre 7,0 e 8,9 pontos. Sobre a evolução acadêmica, eles possuem, majoritariamente (54%), mais de  $\frac{3}{4}$  do curso concluído, o que possibilita, a partir do planejamento acadêmico, a integralização dos créditos num curto espaço de tempo.

Importante montante dos alunos (40,5%) não tinha Administração como opção prioritária de curso, pretendendo graduar-se em outra área. Desses, a maioria desejava cursar Direito.

Diante de tais características, é possível perceber que o corpo discente de Administração, apesar de jovem, possui relevante vínculo com a carreira profissional. A importância dada ao trabalho, muitas vezes, cria obstáculos à fluidez na academia, ocasionando a retenção no curso. No entanto, na área de gestão, a experiência profissional é fator decisivo na evolução da carreira, o que torna tal dedicação perfeitamente aceitável, e até mesmo, recomendável.

Nesse ponto, o planejamento acadêmico, desde o início da graduação, é uma ferramenta valiosa para a conclusão do curso no tempo ideal, unindo dedicação aos estudos à uma correta estruturação da grade de disciplinas ao longo dos períodos acadêmicos.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DISCENTE DA QUALIDADE DO CURSO

Os alunos avaliaram a qualidade do curso, envolvendo aspectos acadêmicos, estrutura física, tecnológica, de recursos humanos e acervo bibliográfico. Eles classificaram os itens como demonstrado no quadro 01:

Quadro 01 – Avaliação discente da qualidade do curso de Administração

Variáveis da qualidade do curso	Avaliação discente
Acervo da biblioteca	Bom
Domínio teórico dos docentes	
Relação entre alunos e Docentes/DAA/DAD	
Didática e métodos de ensino dos docentes	Regular
Grade curricular	
Estrutura física e equipamentos	
Oferta de disciplinas	
Promoção de atividades de extensão/projetos de pesquisa	
Adequação da teoria à prática	Ruim
Promoção de aulas práticas/visitas técnicas	

Fonte: coleta de dados do autor (2015).

Dentre as variáveis apresentadas, a melhor avaliada pelos alunos foi o domínio teórico dos docentes, considerado bom por 59% dos respondentes. Isso demonstra a importância conferida pelos professores à formação e especialização acadêmica, fator imprescindível para a qualidade do ensino.

Significativo percentual (52%) dos alunos opinaram que a relação entre as Teorias Administrativas disseminadas nas aulas e a prática no mercado é ruim ou péssima. Outros 28% a consideram regular e 19% boa. Apenas 1% a considera excelente, sendo esse o item pior avaliado pelos discentes.

As lacunas entre a universidade e o mercado não são novidade, fato que se explica pela rápida transformação das técnicas de gestão, que muitas vezes não são acompanhadas no mesmo ritmo pela academia. Na pesquisa de Biazus (2004), a falta de associação entre a teoria e a prática foi o segundo motivo de evasão mais citado pelos alunos de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Nenhum dos itens apresentados aos alunos de Administração da UFS obteve maioria de respostas “excelente” ou “péssima”.

Conclui-se, após análise dos aspectos de qualidade apresentados, que a graduação em Administração é, para seus usufrutuários (alunos), apenas regular, resposta dominante no maior número dos itens componentes da avaliação do curso.

A partir desses dados ficam claros os pontos fortes e fracos da graduação em Administração da UFS. Munido dessas informações, torna-se possível, para o DAD, tomar iniciativas visando a resolução das deficiências apontadas pelos alunos. O objetivo da UFS e do DAD

deve ser o desenvolvimento contínuo do curso de Administração, fazendo jus à importância que esse tem no cenário do ensino superior em Sergipe, por ser pioneiro, público e gratuito.

#### 4.3 FATORES EXPLICATIVOS DA RETENÇÃO DISCENTE

A indisponibilidade de tempo foi considerada importante ou muito importante para a retenção por massivo número de alunos (81%), especialmente devido à dedicação ao trabalho. Em decorrência disso, o choque entre as agendas profissional e acadêmica foi mais um motivo relevante para o atraso da formatura, indicada como importante ou muito importante para 78% dos discentes. Assim, percebe-se uma ampla dedicação à carreira profissional pelos alunos, o que afeta negativamente o desempenho acadêmico.

Tal resultado se assemelha aos encontrados por Alencar (2014), apontado como principal motivo para a retenção, além dos de Coelho *et al.* (2013) e Barbosa *et al.* (2011), onde o choque de horários teve a segunda maior frequência entre os motivos para o prolongamento da graduação.

As greves foram consideradas um fator decisivo para o atraso na conclusão do curso para elevado percentual de respondentes (79%). Apesar de ser um instrumento legítimo de luta da categoria docente, que também busca melhorias para os alunos, a maior problemática das greves consiste na baixa motivação causada pela interrupção do período letivo, de difícil recuperação na volta às aulas.

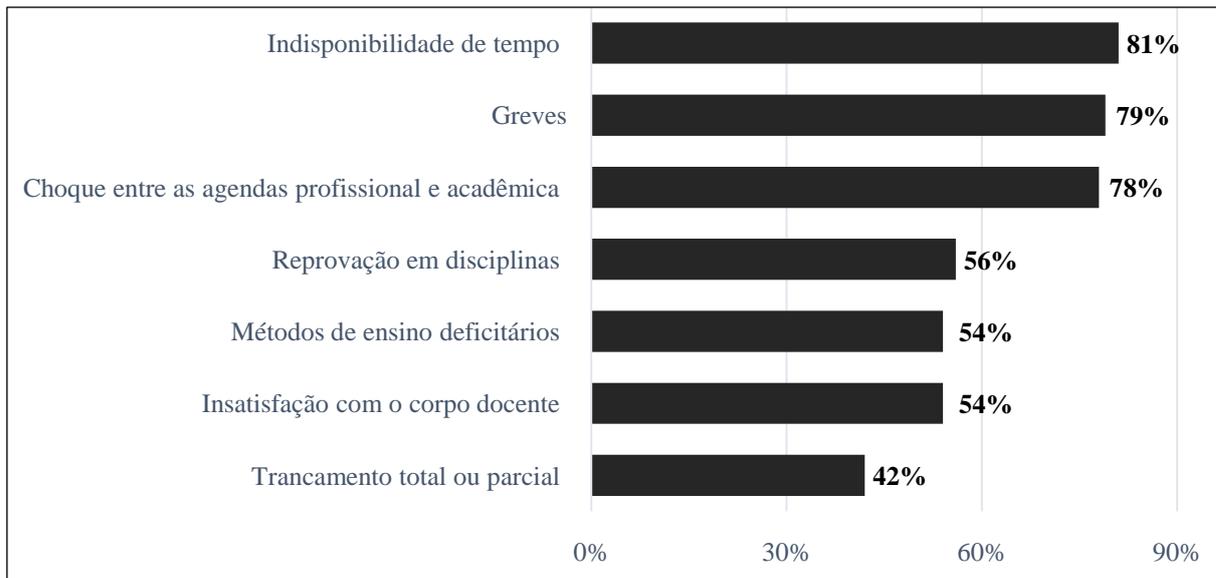
Os alunos também atribuíram a longa permanência no curso à insatisfação com o corpo docente, onde as técnicas de ensino adotadas pelos professores foram um fator importante ou muito importante (54%) para a retenção. A desmotivação dos professores foi amplamente indicada nos comentários dos alunos. Acompanhando esse cenário, os discentes de Ciências Contábeis da UFSM e UFSC indicaram, no trabalho de Biazus (2004), que o principal motivo para a evasão foi a “pouca motivação por parte dos professores”.

Esse índice gera preocupação, visto que os alunos têm, junto aos professores, os primeiros contatos com a Administração. Quando suas expectativas em relação aos docentes são frustradas, a desmotivação e desinteresse pela área podem emergir.

A reprovação em disciplinas também está entre os principais motivos para a retenção, indicada como importante ou muito importante para a maioria dos alunos (56%). Fator semelhante, o trancamento total ou parcial de disciplinas também figura como fator de atraso na graduação, apontado como importante ou muito importante por 42% dos discentes. A pesquisa de Coelho *et al.* (2013) evidenciou que a reprovação em disciplinas foi o principal motivo para a retenção dos alunos de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

O gráfico 03 apresenta os fatores da retenção dos alunos de Administração da UFS e seus respectivos índices.

Gráfico 03 – Fatores condicionantes da retenção



Fonte: coleta de dados do autor (2015).

A partir dessas constatações, fica claro o impacto que os fatores pessoais, especialmente o trabalho, exercem na vida acadêmica do aluno de Administração. Cabe a eles uma tomada de decisão entre a carreira e a graduação, onde muitas vezes aquela é mais valorizada. No entanto, em algum momento, o diploma de Administrador se tornará imprescindível para o desenvolvimento profissional, fato que deve ser fortemente considerado pelo graduando.

Por outro lado, os motivos institucionais, como as greves, insatisfação com o corpo docente e métodos de ensino deficitários, também afetam a evolução acadêmica, desmotivando os alunos e frustrando suas expectativas.

#### 4.4 AÇÕES DE ESTÍMULO À CONCLUSÃO REGULAR DESENVOLVIDAS PELO DAD

As informações obtidas junto ao gestores e ex-gestores do DAD objetivaram conhecer suas opiniões sobre o tema e as ações de combate à retenção por eles desenvolvidas.

Questionados sobre as causas da retenção, os docentes concentraram suas respostas na entrada do aluno no mercado de trabalho e na ausência do jubramento na UFS. Para eles, ao iniciar a carreira, o aluno deixa a graduação em segundo plano, especialmente quando se destaca no labor. Sobre a não aplicação do jubramento, os docentes afirmaram que tal fato proporciona aos discentes um contexto favorável ao atraso do curso, visto que não há risco de perda de vínculo devido a sua longa permanência na universidade. Quando o aluno exerce atividades remuneradas, tal situação se agrava, pois este não será afetado econômica ou socialmente. Um dos docentes entrevistados discorreu:

[...] Como nós [UFS] não temos uma política rígida de jubramento, o aluno tem menos preocupação com sua situação interna [...]. Diante de *n* fatores, esse é o que emperra, porque não gera nenhuma ação ou esforço extra por parte do aluno, nem dá um mecanismo a nós professores para fazermos o aluno se preocupar com isso. (GESTOR A, 2016);

Os gestores do DAD afirmaram que existe uma tendência à retenção no curso de Administração, especialmente devido à estrutura do mercado de trabalho da área. A não exigência do diploma de Administrador por algumas empresas ocasiona a postergação da formatura, uma vez que os alunos não veem a conclusão do curso como um pré-requisito para

exercerem suas atividades. Tal fato não ocorre em áreas mais consolidadas, como Medicina e Engenharias, segundo os docentes. O depoimento de um deles contextualiza a questão:

Como a profissão não está necessariamente consolidada, ocorre o seguinte: o sujeito arranja o estágio e acaba que a empresa o efetiva sem o diploma de Administrador. [...] Quando o mercado assimilar que é necessário o profissional com o diploma, a coisa muda (GESTOR B, 2016);

A respeito do acompanhamento da retenção pelo DAD, os docentes responderam, tanto com relação às suas gestões, quanto à atual, que o acompanhamento da retenção tem sido realizado de forma parcial. Discorreram ainda que o DAD necessita que suas ações tenham apoio e legitimação da Reitoria e dos conselhos superiores, que são os órgãos decisores sobre os assuntos estudantis. Uma ação comum à quase todas as gestões foi a elaboração de planos curriculares individuais para os alunos, para a inserção e adequação das disciplinas pendentes, objetivando a conclusão do curso no menor prazo possível. O gestor F descreveu o acompanhamento da retenção durante sua chefia:

Os alunos retidos eram convocados para reunião, na qual explicavam os problemas para concluir o curso e juntos, gestor e aluno, elaboravam um plano de estudo para a integralização dos créditos. Também eram ofertadas disciplinas no período de verão para dar oportunidade a esses alunos de avançarem na conclusão do curso (GESTOR F, 2016).

Os docentes sugeriram ações de combate à retenção, citando o jubramento e a construção de uma relação mais próxima do DAD junto aos alunos. Para eles, o jubramento é positivo para a instituição, visto que sua efetivação ocasionaria um maior comprometimento dos alunos para a conclusão no tempo regular, melhorando os índices acadêmicos da UFS. Quanto à abordagem do DAD junto aos alunos, recomendaram que essa seja mais humanística e individualizada, levantando as causas da retenção e dando continuidade à construção dos planos de conclusão do curso formatados para as diferentes demandas dos alunos.

Outras medidas foram sugeridas, a exemplo da mudança do curso matutino para noturno; pagamento de bolsa aos alunos cotistas, com metas a cumprir e aumento da oferta de ações de pesquisa e extensão.

Em suma, a visão institucional dos docentes contribuiu para melhor entender o problema da retenção. Em relação ao mercado profissional, deve haver um amadurecimento sobre a questão da flexibilização da contratação de não diplomados para o exercício das funções de Administrador. Quanto à UFS, faz-se necessário que enxergue, com mais sensibilidade, o quão negativa é a permanência prolongada dos discentes, colocando em pauta a discussão sobre a efetivação do jubramento.

## **5 CONCLUSÕES**

Diante dos resultados alcançados pelo presente estudo, foi possível descobrir quem são os alunos retidos do curso de Administração; perceber o nível de qualidade do curso, atribuído pelos alunos; entender que fatores os levam a atrasar a graduação e, por fim, conhecer o ponto de vista dos docentes sobre o problema, bem como suas ações de minimização da retenção.

Nesse ponto, é importante ressaltar a descoberta, pelo presente estudo, de um fator condicionante da retenção não indicado pela bibliografia do tema: as greves. Segundo principal motivo apontado nos resultados, elas se colocam como mais um obstáculo para a conclusão regular a ser gerido pela comunidade acadêmica. Assim, essa pesquisa contribui

para a revisão bibliográfica da retenção, ao apontar mais um fator a ser considerado pelos estudos da área.

Diante de tais resultados, torna-se possível, para a UFS e o DAD, tomarem ciência da ocorrência e do contexto da retenção. Tais informações podem contribuir na formulação de estratégias para que os alunos atrasados concluam o curso o mais rápido possível, bem como evitar que outros se tornem retidos.

A retenção é, sem dúvida, um problema que afeta tanto os discentes quanto as IES. Aqueles, por postergarem a conclusão do curso, não obtendo o diploma de Administrador, fato que os privam de galgar melhores espaços no mercado de trabalho. Para as IES, a retenção se apresenta como um fator negativo no conjunto de indicadores de qualidade de ensino, revelando o quão tardio pode ser o processo de formatura em determinado curso.

Isso posto, é imprescindível que ambos os atores da problemática da retenção se unam, tomando iniciativas para a resolução de tal situação. Os alunos, procurando adequar os fatores pessoais e externos da retenção, avaliando o trabalho e carga horária que desempenham; dedicando mais tempo aos estudos; planejando sua evolução acadêmica, a partir da montagem de grades curriculares a médio e longo prazo, além de evitar a reprovação e o trancamento de disciplinas.

Já a UFS, em especial o DAD, deve atentar para os motivos institucionais e internos da retenção, criando mecanismos eficientes de composição do quadro de docentes; fazer análise crítica das avaliações de docentes feitas pelos alunos; proporcionar maior oferta de disciplinas, que atendam a demanda; continuar a construção dos planos de evolução acadêmica para os alunos retidos; efetuar levantamento individualizado dos motivos da retenção e reformulação das ementas de algumas disciplinas, dando maior espaço para a prática de gestão, inclusive com maior promoção de visitas técnicas, aulas práticas, ações de extensão e projetos de pesquisa no curso de Administração.

Lembrando que o presente estudo teve como foco conhecer os pontos de vista dos discentes e docentes de Administração da UFS acerca do problema da retenção, obteve-se um conjunto de informações oriundo exclusivamente do Departamento de Administração.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar as unidades de análise, ouvindo os conselhos superiores das IES sobre a retenção, especialmente acerca da questão do jubramento como forma de garantia da conclusão no tempo regular. Outra questão de pesquisa pode ser a comparação entre os cursos das Ciências Sociais Aplicadas, objetivando entender os diferentes contextos do mercado profissional de cada área e como eles afetam no tempo de conclusão do curso.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, L. M. B. A evasão discente no contexto da Reestruturação Universitária: o caso dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFES. 2014. 205 p. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, UFES, Vitória, 2014.

BARBOSA, L. P. *et al.* Pesquisando causas e possíveis soluções para a problemática da evasão em um curso de Administração numa universidade pública no Sul do Brasil. In: CIGU, 11.. 2011, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/29rA2DR>>. Acesso em: mai. 2015.

BLAZUS, C. A. Sistema de fatores que influenciam o aluno a evadir-se dos cursos de graduação na UFSM e na UFSC: um estudo no curso de Ciências Contábeis, 2004, 203 p. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

CAMPELLO, A. V. C.; LINS, L. N. Metodologia de análise e tratamento da evasão e retenção em cursos de graduação de instituições federais de ensino superior. In: ENEGEP, 28.. 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/29rzwGh>>. Acesso em: mai. 2015.

CORRÊA, A. C. C.; NORONHA, A. B.; SANTOS, F. F. F. Avaliação do tempo de titulação dos alunos atualmente matriculados e a relação do prolongamento de curso com a questão da evasão para o curso de Administração da FEA/USP. **ANGRAD**, v. 4, p. 24-40, 2003.

COELHO, K. S. *et al.* 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. In: CIGU, 13.. 2013, Buenos Aires. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/29jXtfj>>. Acesso em: mai. 2015.

COMISSÃO ESPECIAL DE ESTUDOS SOBRE A EVASÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. ANDIFES/ABRUEM/SESu/MEC. **Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em IES Públicas**. Out. 1996.

CUNHA, J. V. A.; DURSO, S. O.; NASCIMENTO, E. M. Razões e influências para a evasão universitária: um estudo com estudantes ingressantes nos cursos de Ciências Contábeis de instituições públicas federais da Região Sudeste. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 14.. 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/29c7PLv>>. Acesso em: mai. 2015.

DIAS, E. C. M.; LOPES, M. A. S.; THEÓPHILO, C. R. Evasão no ensino superior: estudo dos fatores causadores da evasão no curso de Ciências Contábeis da UNIMONTES. In: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 7.. 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/29rzQEK>>. Acesso em: mai. 2015.

FIALHO, M. G. D.; PFEIFFER, D. K.; PRESTES, E. M. T. A evasão no ensino superior globalizado e suas repercussões na gestão universitária. In: Encontro Internacional da Sociedade Brasileira de Educação Comparada, 6.. 2014, Bento Gonçalves. **Anais eletrônicos...** Bento Gonçalves: SBEC, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/29c7ZTk>>. Acesso em: jun. 2015.

GAIOSO, N. P. L. O fenômeno da evasão escolar na educação superior no Brasil, 2005, 75 p. **Dissertação** (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2005.

INEP. **Censo da Educação Superior**. Brasília, 2013.

PEREIRA JÚNIOR, E. Compromisso com o graduar-se, com a instituição e com o curso: estrutura fatorial e relação com a evasão, 2012, 89 p. **Dissertação** (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação. UNICAMP, Campinas, 2012.

POLYDORO, S. A. J. O trancamento de matrícula na trajetória acadêmica do universitário: condições de saída e de retorno à instituição, 2000, 175 p. **Tese** (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação. UNICAMP, Campinas, 2000.

SAUBERLICH, K. C. H. C. Fatores que produzem evasão acadêmica no curso de Ciências Contábeis da UNEMAT de Tangará da Serra/MT. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 158-180, 2012.

SILVA FILHO, R. L. L. INEP está retomando seu caminho? **Estadão**, São Paulo, nov. 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2b7EeaF>>. Acesso em: mai. 2015.

SILVA FILHO, R. L. L. *et al.* Evasão no Ensino Superior Brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 132, p. 641-659, set./dez. 2007.

SILVA, M. N.; VASCONCELOS, A. L. S. Uma investigação sobre os fatores contribuintes na retenção dos alunos de Ciências Contábeis em uma IFES: um desafio à gestão universitária. **Registro Contábil**, Maceió, v. 2, n. 3, p. 21-34, 2011.

TINTO, V. *Classrooms as communities: exploring the educational character of student persistence*. **The Journal of Higher Education**, v. 68, n. 6, p. 599-623, nov./dez. 1997.

TINTO, V. *Reconstructing the first year of college*. **Planning for Higher Education**, v. 25, n. 1, p. 1-6, 1996.

TINTO, V.; CULLEM, J. *Dropout in higher education: a review and theoretical synthesis of recent research*. **Review of Educational Research**, v. 45, n. 1, p. 89-125, 1975.

UFS. COGEPLAN. **Relatório de Gestão 2014**. São Cristóvão, 2015. 474 p.

UFS. CONEPE. **Resolução nº 80/2008/CONEPE**. Institui o programa de ações afirmativas para o acesso de grupos menos favorecidos à UFS. São Cristóvão, 13 de outubro de 2008.

UFS. COPAC. **Anuário estatístico da UFS: 2009 - 2011**. São Cristóvão, 2011. 282 p.

UFS. COPAC. **Anuário estatístico da UFS: 2011 - 2013**. São Cristóvão, 2013. 248 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.