

GISELLE DE CASTRO

CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUALIDADE DE UM PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA REDE PÚBLICA DE ENSINO
SUPERIOR

São Paulo
2013

GISELLE DE CASTRO

CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUALIDADE DE UM PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA REDE PÚBLICA DE ENSINO
SUPERIOR

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado
de Especialista em Gestão e
Engenharia da Qualidade – MBA /
USP

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2013

DEDICATÓRIA

Ao meu marido, por todo apoio, carinho, compreensão e infinita paciência.

Às mulheres que mais me inspiram – dona Esmênia, Aline e Thais, por sempre acreditarem nos meus estudos e me impulsionarem tanto, em todas as empreitadas da vida.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Maria Hermínia Tavares de Almeida, Diretora do Instituto de Relações Internacionais da USP, pela indicação à bolsa de estudos e constante apoio às iniciativas voltadas à melhoria da qualidade, o que colaborou de maneira fundamental para o bom aproveitamento deste curso.

Aos gestores e funcionários do Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da USP, pela concessão da bolsa de estudos e suporte integral a todas as atividades administrativas e acadêmicas ao longo do Programa.

Ao Prof. Álvaro Calegare, pela gentilíssima colaboração no tocante à adequação do tema e definição do questionário de avaliação, instrumento fundamental para os resultados desta pesquisa.

Ao Prof. Amâncio Jorge Silva Nunes de Oliveira, Presidente da Comissão de Pós-Graduação e Pesquisa do Instituto de Relações Internacionais da USP, pelo apoio, bom humor e preciosa orientação quanto ao direcionamento mais produtivo deste trabalho.

Ao Prof. Adherbal Caminada Netto, Coordenador do curso e Orientador deste estudo, pela atenção e disponibilidade em todos os momentos.

Aos docentes do Programa, pelo compartilhamento de sua vasta experiência.

Às amigas Maria Capivara, Fabiana e Wilma, pelo apoio, carinho, compreensão, paciência e ajuda – sempre tão valiosos e fundamentais para a conclusão de mais esta desafiadora etapa.

"Como é que se pode pensar toda hora nos novíssimos, a gente estando ocupado com estes negócios gerais? Tudo o que já foi, é o começo do que vai vir, toda a hora a gente está num cômputo. Eu penso é assim, na paridade."

(João Guimarães Rosa, "Grande Sertão: Veredas")

RESUMO

Um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* depende da combinação de muitos fatores para ser acreditado como um Programa de excelência e de elevada qualidade acadêmica. A primeira referência, quando se pretende comparar ou “medir” a qualidade de um dado curso, reside na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. A avaliação da Capes atribui aos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* notas que variam de 1 a 7, sendo os cursos avaliados com notas 1 e 2 são descredenciados. Assim, o objetivo central de qualquer Programa é atingir as notas máximas, que indicam desempenho equivalente aos mais importantes centros internacionais de ensino e pesquisa. Os conceitos atribuídos pela Capes estão diretamente relacionados às atividades e contribuições acadêmicas dos discentes e docentes, em diversos campos de ação. Para que as atividades e todos os procedimentos se cumpram com clareza e agilidade, o setor administrativo do Programa é peça fundamental – daí a grande importância do bom funcionamento da secretaria e do conhecimento sobre as tarefas e seus requisitos por parte dos funcionários, alunos e professores envolvidos no Programa. O presente estudo pretende, em consonância com tais considerações, viabilizar um levantamento estruturado dos principais processos que fazem parte da rotina administrativa de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* de uma Universidade pública do estado de São Paulo. Este levantamento permitirá a elaboração de uma pesquisa de opinião envolvendo os alunos e os ex-alunos do Programa, o que possibilitará a indicação dos pontos fortes e fracos dos processos administrativos e burocráticos da área. Os resultados obtidos serão fundamentais para que se possa implementar ações de melhoria e nortear planos maiores de atuação envolvendo a Coordenação do Programa e a Direção da Unidade de Ensino.

Palavras-chave: Qualidade. Pós-graduação *stricto sensu*. Gestão administrativa.

ABSTRACT

A post-graduate *stricto sensu* program depends on combining of many factors to be believed as a Program of excellence and high academic quality. The first reference, when you want to compare or "measure" the quality of a course, lies in the evaluation of the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. Evaluating of Capes assigns to post-graduation *stricto sensu* programmes notes ranging from 1 to 7. Notes 1 and 2 indicate the cancellation of the course. Then the central objective of any program is to achieve the maximum notes, which are equivalent to the most important international centers of teaching and research. The concepts assigned by Capes are directly related to activities and academic contributions of students and teachers in various fields of action. In order to ensure the fulfillment of all activities, the programme's administrative sector is a vital piece – which explains the great importance of the proper functioning of the secretariat and of the knowledge of the tasks and their requirements on the part of officials, students and teachers involved in the program. The present study aims to make therefore a structured survey of the main processes that are part of the routine in a Graduate Program of a public University in the State of São Paulo. It will contribute to the preparation of a survey involving the students, which will provide an indication of the strengths and weaknesses of the administrative and bureaucratic processes. The results obtained will be important to implement improvement actions and extend plans of action involving the Coordination of the program and the Direction of this teaching Unit.

Keywords: Quality. Post-graduate studies. Administrative management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Grau de satisfação com relação ao processo seletivo	33
Gráfico 2- Grau de conhecimento com relação ao sistema de créditos e disciplinas	33
Gráfico 3- Grau de conhecimento com relação aos prazos regimentais	34
Gráfico 4- Grau de satisfação com relação ao sistema informatizado.....	34
Gráfico 5- Grau de conhecimento com relação a bolsas de estudo	35
Gráfico 6- Grau de conhecimento com relação a matrículas.....	35
Gráfico 7- Grau de conhecimento com relação a trancamento de matrícula.....	36
Gráfico 8- Grau de conhecimento com relação a desligamento do programa.....	36
Gráfico 9- Grau de conhecimento com relação a pedido de auxílio financeiro.....	37
Gráfico 10- Distribuição dos comentários sobre assuntos administrativos	37
Gráfico 11- Grau de conhecimento com relação aos Seminários de Pesquisa (apenas Doutorado).....	38
Gráfico 12- Grau de conhecimento com relação a bolsa sanduíche (apenas Doutorado).....	38
Gráfico 13- Grau de conhecimento com relação ao PAE – 1ª etapa	39
Gráfico 14- Grau de conhecimento com relação ao PAE – 2ª etapa	39
Gráfico 15- Grau de conhecimento com relação a Exame de Qualificação.....	40
Gráfico 16- Grau de conhecimento com relação a formato de trabalho para depósito	40
Gráfico 17- Distribuição dos comentários sobre assuntos acadêmicos.....	41
Gráfico 18- Grau de satisfação com relação aos horários de atendimento do SPG.	41
Gráfico 19- Grau de satisfação com relação ao local de atendimento	42
Gráfico 20- Grau de satisfação com relação à clareza das informações recebidas .	42
Gráfico 21- Grau de satisfação com relação à agilidade do SPG na resolução das demandas.....	43
Gráfico 22- Grau de satisfação com relação à gentileza das funcionárias do SPG..	43
Gráfico 23- Grau de satisfação com relação ao tempo de espera para resposta aos e-mails.....	44
Gráfico 24- Grau de satisfação com relação ao tempo para confecção de documentos	44

Gráfico 25- Grau de satisfação com relação ao atendimento das necessidades dos usuários pelo SPG.....	45
Gráfico 26- Distribuição dos comentários sobre assuntos gerais	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos alunos de Pós-Graduação em 2013.....	15
Tabela 2 - Atividades do SPG e pessoas afetadas	26
Tabela 3- Distribuição das respostas: bolsas de estudo.....	46
Tabela 4- Distribuição das respostas: trancamento de matrícula	47
Tabela 5- Distribuição das respostas: desligamento do Programa.....	47
Tabela 6- Distribuição das respostas: pedido de auxílio financeiro	47
Tabela 7- Distribuição das respostas: bolsa sanduíche	48
Tabela 8- Distribuição das respostas: horários de atendimento do SPG.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Fapesp	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
SPG	Serviço de Pós-Graduação
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. REVISÃO DA LITERATURA A PARTIR DA TEORIA.....	17
2. METODOLOGIA.....	23
3. PROCESSOS E ATRIBUTOS DA ÁREA E ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO.....	26
4. SISTEMATIZANDO AS RESPOSTAS DOS DISCENTES À PESQUISA APLICADA.....	32
5. IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS E PROPOSTA DE ATUAÇÃO.....	46
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – Questionário de avaliação aplicado aos alunos e ex-alunos do Programa...	64
APÊNDICE B – Transcrição dos comentários dos alunos registrados nos questionários.....	66
APÊNDICE C – Guia do pós-graduando.....	73

INTRODUÇÃO

Partindo do princípio de que a excelência de um curso de Pós-Graduação *stricto sensu* reflete-se na avaliação da Capes e que galgar notas superiores nesta avaliação é a meta primordial de todos os Programas de Pós-Graduação que não atingiram – e mantiveram – a nota máxima, este estudo se propõe a elaborar uma análise crítica do substrato básico, e de vital importância, de qualquer Programa: o setor administrativo.

São muitas as atividades atreladas a um Programa de Pós-Graduação que devem necessariamente ser cumpridas para o bom andamento dos cursos. Tais atividades envolvem funcionários, alunos e professores; cada um tem seu papel e atribuições, porém, devem executar suas tarefas de forma coordenada e harmônica, visando sempre à excelência e ao máximo aproveitamento dos trabalhos.

Neste cenário, a gestão administrativa ocupa posição fundamental. Cabe à administração do Programa a responsabilidade de coordenar e encaminhar os assuntos burocráticos que estruturam os cursos, o que inclui todos os procedimentos que sustentam as atividades executadas por alunos, docentes e demais funcionários (internos e externos ao Programa).

O pleno conhecimento administrativo e o encaminhamento claro e eficiente dos tantos assuntos que permeiam a “vida” de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* numa Universidade pública desenham-se como pontos imprescindíveis de sustentação e apoio, sem os quais será sempre muito difícil conquistar as notas máximas da avaliação Capes.

Tendo este cenário em vista, o presente trabalho tem como objetivo fazer um levantamento estruturado dos principais processos que integram a rotina administrativa de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em uma Universidade pública do estado de São Paulo, com a finalidade de conhecer melhor a visão de seus principais “clientes” e estudar opções de melhoria para os pontos mais problemáticos indicados por eles. Pretende-se, com base nos resultados da pesquisa direcionada, mapear as principais dificuldades administrativas que permeiam o Programa, estudá-las objetivamente – se for o caso, em conjunto com a

Direção e/ou Coordenação do Programa -, propor e demonstrar possíveis soluções que possam contribuir para a otimização da qualidade do serviço prestado.

O Programa de Pós-Graduação: sua história e funcionamento

O estudo que se segue tem como fonte de observação um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* de uma Universidade pública do Estado de São Paulo. Trata-se de uma instituição muito bem conceituada e internacionalmente reconhecida.

O referido Programa está vinculado a uma Unidade de Ensino e Pesquisa¹ relativamente nova desta Universidade. A criação desta Unidade (que inicialmente foi classificada como um Instituto Especializado²) data de 2004 e a finalidade da criação era abrigar um curso de Bacharelado interunidades, cuja primeira turma de alunos iniciou as atividades em 2002.

Vale acrescentar que, desde o ingresso de sua primeira turma, o curso de Bacharelado é um dos mais procurados pelos candidatos no exame vestibular, permanecendo, desde então, entre os cinco cursos mais concorridos da referida Universidade.

Após sua criação, o Instituto passou a coordenar, além do curso de Graduação, grupos de estudos internacionais e diversas atividades de seminários e palestras. Os trabalhos de ensino e pesquisa começaram a ganhar visibilidade e o Instituto se viu impulsionado a iniciar a contratação de seu próprio corpo docente.

Os indicativos de expansão se confirmaram, e durante o ano de 2007, a Direção do Instituto, com o apoio dos docentes e funcionários, passou a se dedicar à elaboração da proposta de criação de seu próprio Programa de Pós-Graduação.

Após a aprovação da proposta por todas as instâncias deliberativas da Universidade, os documentos seguiram para a análise da Capes, que é o órgão

¹ As Unidades, que compreendem Institutos, Faculdades e Escolas, todas de igual hierarquia e organizadas em função de seus objetivos específicos, são órgãos setoriais que podem, a seu critério, subdividir-se em Departamentos.

² Institutos Especializados são centros especializados de pesquisa. Geralmente são centros multidisciplinares, que abrigam estudiosos de formação variada que desenvolvem pesquisas naquela determinada área do saber.

responsável pela regulação e controle do funcionamento de todos os cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* do país, o que inclui a formulação da Política Nacional de Pós-Graduação *stricto sensu* em território nacional. Segundo informações constantes de sua página eletrônica,

o sistema de avaliação, continuamente aperfeiçoado, serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudo, auxílios, apoios). (CAPES, <http://www.capes.gov.br/>, 2012)

A proposta obteve a aprovação da Capes e o Programa pôde dar início às suas atividades em julho de 2008. As primeiras turmas de alunos de Mestrado e Doutorado ingressaram no 2º semestre de 2009. Desde então, o processo de seleção regular acontece uma vez ao ano e são admitidos, no máximo, 15 alunos em cada nível (Mestrado e Doutorado)³.

O panorama dos alunos de Pós-Graduação que ingressaram entre os anos de 2009 e 2013, considerando o total de ingressantes, titulados e desistentes, é o seguinte:

Tabela 1 - Distribuição dos alunos de Pós-Graduação em 2013

		2009	2010	2011	2012	2013
Mestrado	Ingressos	14	11	15	19	14
	Desistências	4	4	5	3	0
	Titulados	10	7	1	0	0
	Ativos	0	0	9	17	14
Doutorado	Ingressos	7	5	7	13	13
	Desistências	1	0	1	4	2
	Titulados	1	0	0	0	0
	Ativos	5	5	6	9	13

³ São admitidos, no máximo, 15 alunos via seleção regular. Pode acontecer, porém, de outros estudantes ingressarem por meio do Programa de Estudante-Convênio de Pós-Graduação (PEC-PG). Este Programa visa à concessão de bolsas de estudos a estudantes de países em desenvolvimento, com os quais o Brasil mantém Acordo de Cooperação Cultural e/ou Educacional. Por esta via de ingresso, no ano de 2012, o Programa recebeu 7 alunos de Mestrado e 1 aluno de Doutorado.

O fato deste Programa de Pós-Graduação oferecer cursos de Mestrado e Doutorado em apenas uma área do conhecimento (embora se subdivida em três diferentes linhas de pesquisa) e ter um fluxo de entrada pequeno (cerca de 30 novos alunos a cada ano) deve ser encarado como uma enorme possibilidade de se oferecer um serviço de altíssima qualidade.

Esta vem sendo a maior preocupação das funcionárias administrativas do setor, bem como da Coordenação do Programa e da Diretoria da Unidade.

Parece válido acrescentar, a título de informação complementar, que desde o início de suas atividades acadêmicas (em 2002), o Instituto foi acolhido por outra Unidade de Ensino da Universidade, visto ainda não possuir sede própria. As aulas e todo corpo de funcionários e docentes permaneceram abrigados por esta Unidade até agosto de 2012, época na qual o Instituto recebeu seu prédio próprio e pôde começar a gozar de mais espaço físico e autonomia no tocante à organização de suas atividades regulares.

Em números, a Unidade sobre a qual este estudo se refere abriga 301 alunos de Graduação, 78 alunos regulares (40 de Mestrado e 38 de Doutorado) e 19 ex-alunos (18 de Mestrado e 01 de Doutorado) de Pós-Graduação, 27 funcionários e 10 docentes próprios – desconsiderando alunos e docentes externos que também participam das atividades de ensino e pesquisa regularmente oferecidas.

1. REVISÃO DA LITERATURA A PARTIR DA TEORIA

A temática deste trabalho reside no levantamento das atividades que permeiam os setores administrativo e acadêmico de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* de uma Universidade pública, com o intuito de avaliar os pontos críticos e buscar formas condizentes de melhorá-los.

Por se tratar de um estudo de caso cujo foco é bastante específico, não foi possível localizar produções bibliográficas que abordassem exatamente o mesmo assunto. Porém, trabalhos direcionados a Instituições Públicas de Ensino Superior, implantação de programas de qualidade em setores públicos e reflexões sobre a figura do cliente no ramo dos serviços colaboraram de modo bastante produtivo para projetar luz sobre o estudo.

Partindo das observações de Spilki e Tittoni (2005), em nosso país os órgãos públicos têm como marca consolidada a ineficiência, a lentidão e outros atributos depreciativos que recaem sobre os órgãos e sobre os servidores que ali atuam. Tal cenário aponta para a imensa necessidade de revisão dos moldes de trabalho e da otimização nos processos e no atendimento, de forma a entregar uma imagem de eficiência e excelência à sociedade.

Parte do estigma negativo que caracteriza o serviço público pode ser explicado pelo modo já cristalizado de se executar as tarefas, o que normalmente impede o questionamento por parte dos funcionários – especialmente no que toca à possibilidade de implementação de melhorias.

Os processos de trabalho são, tradicionalmente, baseados no modelo burocrático, ocorrendo muitas vezes um apego excessivo às normas, que passam a ser consideradas absolutas. Regras elaboradas para determinadas situações passam a ser gerais. Muitas vezes o trabalho passa a ser feito de certo modo simplesmente por "sempre ter sido feito assim", sem o questionamento da legislação, do *modus operandi* ou de outros aspectos envolvidos. (BIAZZI, 2007, p.51)

A imagem negativa dos órgãos públicos no tocante aos processos e ao atendimento ao cliente – dentre os quais se insere a Universidade – deve ser encarada como ponto de partida para ações voltadas à qualidade. Porém, a estrutura rígida, centralizada e burocrática, característica das instituições públicas, faz com que as implementações voltadas à qualidade também encontrem barreiras e

sejam impelidas a manobras de adaptação. Sobre a rigidez estrutural da Universidade pública, Miranda expõe:

É uma estrutura pesada, com trâmites burocráticos, que, em geral, levam a processos decisórios lentos, com grande dispersão de esforços [...], levando à perda de qualidade no âmbito das atividades acadêmicas e administrativas. (MIRANDA, 2010, p. 107)

Em seu trabalho de pesquisa, Miranda (2010) relata a implantação do Programa de Qualidade e Produtividade na Universidade de São Paulo, durante o período de 1996 a 2006. A autora expõe com detalhes como se deu a implementação do programa e o quão trabalhoso foi estruturar as ações de maneira a envolver toda a USP, cujos órgãos internos e Unidades de Ensino são extremamente complexos e diversificados em suas áreas de atuação e conhecimento. De acordo com o levantamento realizado pela autora, a maior expectativa dos envolvidos com relação à implementação do Programa de Qualidade e Produtividade estava associada à gestão de processos, aí incluindo o aperfeiçoamento contínuo dos serviços, produtos e processos, sua monitoração e controle. Tal resultado aponta, especialmente no caso deste estudo, que a análise cuidadosa dos principais processos administrativos é realmente um aspecto fundamental a se levar em conta no tocante à implantação de melhorias no setor público.

O levantamento dos processos e a identificação dos pontos críticos na área administrativa do Programa de Pós-Graduação aqui considerado se configuram como duas das mais importantes alternativas no que se refere à otimização da qualidade, visto estarem os processos, em sua grande parte, sob a responsabilidade do Serviço de Pós-Graduação (SPG) – o que confere maior margem de interferência e atuação por parte dos próprios funcionários. Obviamente, é imprescindível observar as normas internas e o regimento da Universidade – mas, ainda assim, por gozar de bons conhecimentos dos processos administrativos, as funcionárias do SPG têm plenas condições de apresentar propostas de melhoria à Coordenação e à Diretoria da Unidade.

É urgente tentar garantir meios mais sólidos para a promoção da melhoria no setor público; e focar no estudo dos processos administrativos, sob responsabilidade do servidor não-docente, parece um caminho razoável. Isto porque

a estrutura de poder na Universidade pública – com mudanças de gestão a cada quatro anos, por exemplo – pode comprometer projetos de melhoria em andamento.

Há um conjunto bastante disperso de problemas assinalados mais com o processo de mudança cultural do que propriamente com o processo da Qualidade. A descontinuidade administrativa, como o mais citado, não surpreende, uma vez que tal causa é citada como um dos problemas característicos da administração pública. (MIRANDA, 2010, p. 225).

Prado (2007) elaborou um estudo sobre os Programas de pós-graduação *stricto sensu* da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP, cujo objetivo central era encontrar os fatores que explicassem a avaliação positiva da Capes referente ao triênio 2001-2003. A autora desenvolveu a pesquisa com base em análise documental e entrevistas com alguns coordenadores de curso e atribuiu o bom desempenho dos Programas à obediência às normas e regimentos da Universidade, bem como ao respeito às exigências da Capes. Embora, partindo de um ponto de vista mais crítico, o estudo não tenha agregado novos conhecimentos ou propostas inovadoras no tocante ao aprimoramento da qualidade dos Programas, as considerações da autora deixaram perceber que a boa divulgação e a clareza das normas internas e externas ao Programa são fatores decisivos para o bom andamento de todas as atividades.

Além disso, a pesquisadora reconhece que o aporte administrativo na gestão dos Programas constitui-se como base fundamental para garantir a estabilidade e os resultados positivos do trabalho:

Além da qualidade dos quadros, dos recursos materiais e financeiros adequados, da interlocução intensa e extensiva no âmbito da comunidade científica específica, um aspecto importante, e por vezes relegado, repousa sobre o fenômeno institucional e organizacional que sustenta as estruturas e os fluxos do sistema. [...] O êxito dos programas não pode ser explicado apenas por meio das variáveis quantitativas, mas também pela maneira como são organizados e geridos. (PRADO, 2007, p. 14)

A importância do segmento administrativo para o bom andamento das atividades acadêmicas no tocante às instituições públicas de ensino superior também foi apontada por Biazzini (2007):

Os trabalhos que relatam a importância da eficiência [nas instituições públicas de ensino superior], entretanto, são sempre direcionados aos

processos relacionados às atividades-fim (ou processos operacionais) das instituições de ensino - ensino, pesquisa e extensão -, sendo que os processos administrativos, necessários para dar suporte às atividades-fim, não chegam a ser citados. (BIAZZI, 2007, p.16)

Segundo as observações da autora, geralmente o objetivo central se volta à melhoria de processos operacionais, de forma que os processos administrativos, essenciais para o suporte daqueles, não são visualizados com o mesmo grau de importância. Tal diferenciação acaba resultando em inconsistências que atrapalham — ou mesmo impedem — a realização das melhorias no âmbito dos processos operacionais. Esta afirmação sublinha a importância de se conhecer bem os processos, assim como as operações administrativas que recaem sobre eles. Maccari também aponta para a necessidade de se conhecer bem o contexto antes de se decidir pela implementação de melhorias: “Para tomar decisões e direcionar esforços para a mudança, é preciso conhecer a situação corrente, as capacidades existentes e as que se devem construir.” (MACCARI, 2008, p. 21)

A complexidade das atividades do setor — que incluem processos operacionais, trabalho administrativo, gestão política e cumprimento de normas específicas, entre outros — exige, além de conhecimento pleno do contexto organizacional e das tarefas desenvolvidas, integração entre os funcionários e a alta Direção (de outro modo dificilmente haverá espaço para a implantação de melhorias).

O aumento das demandas dos vários *stakeholders*⁴ tem tornado os trabalhos dos programas de pós-graduação cada vez mais complexos, por isso, é crucial que cada programa crie sua equipe de apoio interno. Para o bom funcionamento desta, é necessário que o trabalho seja desenvolvido de forma integrada com a coordenação do programa” (MACCARI, 2008, p. 176)

Vale enfatizar, ainda, que o trabalho integrado entre todos os envolvidos é fundamental — mas que antes de se estruturar bem as atividades é imprescindível conhecer as necessidades dos clientes.

Ouvir o que o cliente tem a dizer é uma das formas mais diretas e eficientes de conhecer suas necessidades. Magaldi e Crescitelli (2008) acreditam

⁴ Termo utilizado para fazer referência às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa ou instituição. De modo mais amplo, compreende todos os envolvidos em um processo.

que a satisfação do cliente é resultante não apenas de sua interação com o serviço essencial, mas também de todo o processo de prestação do serviço.

Schmenner (1986) desenvolveu o conceito de pacote de serviços com o intuito de buscar uma definição abrangente para o composto do serviço. Segundo o autor, a base para a percepção do serviço pelo cliente é influenciada por 5 fatores componentes do pacote de serviços: as instalações de apoio, os bens facilitadores, as informações, os serviços explícitos e os serviços implícitos. Todas essas características são notadas pelo cliente e o influenciam. Considerando-se essa visão, uma reflexão pertinente é a importância relativa de cada um desses componentes. (MAGALDI e CRESCITELLI, 2008, p.69)

Para estudar mais detidamente a temática da satisfação do cliente no ramo dos serviços, Magaldi e Crescitelli realizaram uma pesquisa de campo com clientes de uma empresa que atua no país há cerca de 20 anos e cujo foco principal é a organização de seminários internacionais na área da Administração. Como síntese do resultado da pesquisa, percebeu-se que a satisfação do cliente se dá por meio de todas as suas interfaces com o processo. "A influência dos elementos componentes dos serviços suplementares é tão importante quanto a do serviço essencial no processo de satisfação do consumidor." (MAGALDI e CRESCITELLI, 2008, p. 73).

Tais apontamentos levam à reflexão de que o bom resultado de um dado processo operacional, sozinho, não é suficiente para garantir a plena satisfação do cliente. No ramo dos serviços, de modo especial, os fatores adjacentes ao processo principal têm grande peso no que respeita à qualidade e à garantia de um bom atendimento.

Segundo Szajnbok (2011), devido ao fato do serviço ser um bem essencialmente intangível e, muitas vezes, não-vinculado a um produto físico, a única maneira de "medir" sua qualidade é por meio da satisfação do cliente. No caso da Universidade pública e do setor administrativo analisado neste trabalho, o conceito de qualidade está bastante relacionado à gentileza e competência das funcionárias, à agilidade e clareza nos diversos processos e à rapidez para suprir as necessidades do cliente – no caso, a comunidade interna e externa à instituição.

Este estudo pretende realizar um significativo levantamento de dados acerca da satisfação do cliente e da qualidade dos processos, informações e atividades do Programa de Pós-Graduação em questão. No tocante aos resultados, é válido citar novamente as considerações de Miranda: "À semelhança do

conhecimento científico, que é registrado pelas diferentes áreas do conhecimento, os relatos de experiências administrativas apresentam frutos; devem gerar, ao longo do tempo, um corpo de conhecimentos para validação de teorias." (MIRANDA, 2010, p. 278).

2. METODOLOGIA

O presente estudo contempla uma pesquisa quantitativa a partir de um estudo de caso, voltada para o levantamento dos principais processos na área administrativa de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, com a finalidade de propor e implementar melhorias cabíveis de acordo com a opinião de seus alunos e ex-alunos.

O primeiro passo para viabilizar tal análise foi a elaboração de uma lista, pelas funcionárias do SPG, dos principais processos e procedimentos administrativo-burocráticos do Programa. Na sequência, para garantir um panorama geral dos aspectos apontados, em cada item da lista foram apontadas as pessoas envolvidas naquele processo (outros funcionários, alunos e/ou docentes). Esta divisão de processos e procedimentos “por clientes” serviu de base para definir os pontos mais críticos a serem tratados na etapa seguinte do estudo.

Tendo por base alguns estudos sobre qualidade no setor de serviços, pode-se apontar que a maneira mais adequada para se coletar os dados, neste caso, é a abordagem direta. A intenção é “ouvir” os principais clientes envolvidos no trabalho do SPG da Unidade: o corpo discente.

É válido salientar que, além dos estudantes, há dois outros grupos considerados atores importantes no âmbito do SPG, a saber: (i) os funcionários do setor e demais funcionários da Unidade; (ii) os professores ministrantes e credenciados como orientadores no Programa. Estes grupos, embora fundamentais para o bom andamento do trabalho do SPG, não puderam ser incluídos nesta pesquisa devido ao tempo hábil disponível e à necessidade de se estabelecer um recorte preciso para aprofundar o estudo de caso, que é o objetivo principal do estudo em questão.

A opção pelo grupo dos estudantes em detrimento ao conjunto de funcionários e professores baseou-se na quantidade de membros (são 97 indivíduos, entre alunos e ex-alunos) e no número de processos com os quais se relacionam. Os estudantes do Programa são encarados como os principais clientes do SPG. São eles os destinatários da maioria dos processos do setor, incluindo todas as etapas da vida acadêmica - do processo seletivo para ingresso à retirada

do diploma de Mestre / Doutor. Assim sendo, são eles os mais “atingidos” pelo trabalho administrativo da secretaria, configurando-se como o mais precioso “termômetro” para o levantamento dos aspectos críticos e das falhas – tanto nos processos como no tratamento das informações - por parte das funcionárias. Para avaliar a opinião dos alunos, serão aplicados questionários direcionados nos quais eles possam avaliar, com atribuição de notas, seu grau de satisfação com relação aos principais processos e elementos que permeiam os cursos, bem como seu grau de satisfação com o atendimento das funcionárias e a veiculação de informações. Os formulários também terão espaço para respostas pessoais e descritivas, de forma a incorporar ideias, sugestões e reclamações cujos eixos temáticos não estejam previstos nas questões padronizadas.

Os órgãos públicos devem servir aos cidadãos-clientes e não terem como fio condutor a observância rígida de seus procedimentos (...) Para isso, entre outras ações, faz-se necessário: definir clientes finais e intermediários e suas necessidades; avaliar reações de satisfação ou insatisfação do cliente, por meio de indicadores de desempenho e comparar metas estabelecidas e resultados; estabelecer canais de comunicação com o cliente para explicitar o nível de cumprimento do compromisso assumido em relação ao atendimento dos serviços, possibilitando comentários, reclamações e sugestões e facilitando o acesso do cliente aos serviços oferecidos. (MIRANDA, 2010, p. 95)

Após o tratamento e tabulação dos dados concedidos pelo grupo consultado, elencaram-se os apontamentos tendo como foco os processos e atividades mais críticos de acordo com os alunos ouvidos.

Feito este levantamento, partiu-se para a análise mais detalhada dos principais problemas registrados – etapa na qual poderiam ser envolvidos o Coordenador do Programa e a Direção da Unidade, além dos funcionários do SPG e a chefia imediata.

Em caso de necessidade, seriam agendadas reuniões direcionadas no intuito de utilizar algumas das ferramentas da qualidade para elucidar os pontos críticos e propor atuações pertinentes visando à otimização dos processos e, conseqüentemente, aumentando a satisfação dos alunos .

Os resultados da pesquisa servirão de substrato para a tomada de decisão sobre quais são os processos/atividades mais críticos e quais seriam as maneiras mais apropriadas de atuar sobre eles. Neste sentido, vale citar as

considerações de Maccari (2008) sobre a avaliação focada no processo de tomada de decisão:

Nesta abordagem, o avaliador enfatiza a sistemática de prover informações para o programa administrar suas operações, haja vista que a informação é mais valiosa se ajudar o gestor a tomar as melhores decisões. [...] Sendo assim, a pesquisa precisa ser planejada de tal forma que a coleta de dados e os relatórios possam ser utilizados para promover uma melhor administração do programa. (MACCARI, 2008, p. 39).

3. PROCESSOS E ATRIBUTOS DA ÁREA E ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

O primeiro passo para viabilizar a pesquisa foi a identificação, pelo SPG, dos principais processos e atividades do setor, bem como a indicação de atributos intangíveis entendidos como necessários para o bom andamento das atividades da área.

Tendo em conta que o resultado do trabalho do setor é um serviço — e não um produto físico que deve seguir especificações determinadas para ser considerado satisfatório —, atributos intangíveis como gentileza e agilidade são de extrema relevância em se tratando da satisfação do cliente.

A cada item foram associados os “clientes” envolvidos ou afetados por aquele processo/atividade/atributo (outros funcionários, alunos e/ou docentes). A identificação das atividades “por cliente” configura-se como a base para definir as questões e o público-alvo a serem considerados na etapa da pesquisa direcionada.

A listagem apresentada na Tabela 2 foi elaborada pelas funcionárias do SPG. Chegar a este resultado demandou debate e pesquisa em fontes específicas da área como o Regimento de Pós-Graduação da Universidade, normas internas ao Programa, anotações diversas e triagem das mensagens eletrônicas enviadas por alunos e docentes ao longo do último ano. Esta triagem foi considerada importante por revelar e/ou confirmar itens geradores de dúvidas e mal entendidos entre o SPG e seus principais clientes.

Nas marcações da tabela, o índice “A” faz referência ao grupo afetado pela atividade em questão e “E” indica que o grupo está envolvido naquele procedimento.

Tabela 2 - Atividades do SPG e pessoas afetadas

Atividade / Atributo	Pessoas envolvidas e/ou afetadas		
	Func.	Prof.	Aluno
Processo seletivo - clareza do edital			A
Processo seletivo – análise de projetos e emissão de parecer		E	

continua

considerações de Maccari (2008) sobre a avaliação focada no processo de tomada de decisão:

Nesta abordagem, o avaliador enfatiza a sistemática de prover informações para o programa administrar suas operações, haja vista que a informação é mais valiosa se ajudar o gestor a tomar as melhores decisões. [...] Sendo assim, a pesquisa precisa ser planejada de tal forma que a coleta de dados e os relatórios possam ser utilizados para promover uma melhor administração do programa. (MACCARI, 2008, p. 39).

3. PROCESSOS E ATRIBUTOS DA ÁREA E ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

O primeiro passo para viabilizar a pesquisa foi a identificação, pelo SPG, dos principais processos e atividades do setor, bem como a indicação de atributos intangíveis entendidos como necessários para o bom andamento das atividades da área.

Tendo em conta que o resultado do trabalho do setor é um serviço – e não um produto físico que deve seguir especificações determinadas para ser considerado satisfatório –, atributos intangíveis como gentileza e agilidade são de extrema relevância em se tratando da satisfação do cliente.

A cada item foram associados os “clientes” envolvidos ou afetados por aquele processo/atividade/atributo (outros funcionários, alunos e/ou docentes). A identificação das atividades “por cliente” configura-se como a base para definir as questões e o público-alvo a serem considerados na etapa da pesquisa direcionada.

A listagem apresentada na Tabela 2 foi elaborada pelas funcionárias do SPG. Chegar a este resultado demandou debate e pesquisa em fontes específicas da área como o Regimento de Pós-Graduação da Universidade, normas internas ao Programa, anotações diversas e triagem das mensagens eletrônicas enviadas por alunos e docentes ao longo do último ano. Esta triagem foi considerada importante por revelar e/ou confirmar itens geradores de dúvidas e mal entendidos entre o SPG e seus principais clientes.

Nas marcações da tabela, o índice “A” faz referência ao grupo afetado pela atividade em questão e “E” indica que o grupo está envolvido naquele procedimento.

Tabela 2 - Atividades do SPG e pessoas afetadas

Atividade / Atributo	Pessoas envolvidas e/ou afetadas		
	Func.	Prof.	Aluno
Processo seletivo - clareza do edital			A
Processo seletivo – análise de projetos e emissão de parecer		E	

continua

continuação

Atividade / Atributo	Pessoas envolvidas e/ou afetadas		
	Func.	Prof.	Aluno
Processo seletivo – critérios para aprovação		E	A
Créditos e disciplinas		A	A
Prazos do Programa (Qualificação, Depósito, etc)		A	A
Sistema informatizado da Pós-Graduação ⁵ – funcionalidades		A	A
Bolsas de estudo (Capes, Fapesp, CNPq)		A	A
Primeira matrícula			A
Matrículas regulares		E	E
Matrícula de acompanhamento		E	E
Desligamentos – motivos administrativos		A	A
Seminários de Pesquisa (obrigatório para o Doutorado)		A	E
Estágios no Exterior (bolsa sanduíche - Doutorado)		E	E
Avaliação de docentes e disciplinas ⁶	E	E	E
PAE ⁷ - 1ª Etapa		E	E
PAE – 2ª Etapa	E	E	E
Exame de Qualificação	E	E	E
Trancamento de matrícula		E	E
Solicitação de auxílio financeiro (à Pró-Reitoria)	E	E	E
Verba PROAP ⁸	E	E	E
Preenchimento de relatório anual (Coleta Capes ⁹)		E	E

⁵ Plataforma específica para uso de alunos, funcionários e professores, a partir da qual é possível consultar e cadastrar dados do Programa, prazos, notas, matrículas, etc.

⁶ Prática regular na Unidade: ao final de cada semestre, os alunos são solicitados a preencher um formulário específico para avaliar os cursos oferecidos e a atuação dos docentes ministrantes.

⁷ PAE – Programa de Aperfeiçoamento do Ensino: consiste em duas etapas de estudos (uma teórica e outra prática) voltados à atividade de docência. Atividade obrigatória a todos os alunos de Doutorado e a alunos de Mestrado contemplados com bolsa de estudos da Capes.

⁸ Verba PROAP (Programa de Apoio à Pós-Graduação): recurso financeiro anual concedido pela Capes aos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* com a finalidade de proporcionar melhores condições para a formação de recursos humanos, produção e aprofundamento do conhecimento para alunos e professores. Pode ser utilizada de diversas maneiras (ex.: cursos, financiamento para participação em eventos da área no Brasil e no Exterior, compra de materiais didáticos, realização de eventos entre outros).

⁹ Aplicativo digital utilizado pelos Programas de Pós-Graduação para coletar e registrar informações dos cursos integrantes do Sistema Nacional de Pós-Graduação.

continuação

Atividade / Atributo	Pessoas envolvidas e/ou afetadas		
	Func.	Prof.	Aluno
Atualização do <i>currículo lattes</i> (Coleta Capes)		E	E
Depósito de dissertação ou tese – prorrogação de prazo		E	E
Depósito de dissertação ou tese – formato do trabalho		A	A
Depósito de dissertação ou tese – Banca de Defesa	E	E	E
Depósito de dissertação ou tese – Procedimentos gerais		A	A
Credenciamento e Recredenciamento de Orientador		E	
Relatório Anual de atividades ¹⁰	E		
Horários de atendimento do SPG		A	A
Local de atendimento (infraestrutura da Secretaria)		A	A
Clareza das informações veiculadas pelo SPG	A	A	A
Agilidade do SPG em resolver as demandas	A	A	A
Gentileza das funcionárias	A	A	A
Tempo de espera para ter seu e-mail respondido	A	A	A
Tempo para confecção e retirada de documentos solicitados	A	A	A
Atendimento às suas necessidades	A	A	A

No total, foram elencados 36 itens entre processos administrativos, acadêmicos e demais atributos considerados importantes no âmbito do serviço prestado.

Destes 36, 13 itens envolvem ou afetam outros funcionários da Unidade, 33 perpassam as atividades dos docentes e 33 se relacionam à rotina acadêmica dos alunos.

Tendo em vista que o propósito deste trabalho é focar num estudo de caso delimitado e ponderar sobre opções de melhoria da maneira mais direcionada possível, seria inviável contemplar nesta investigação os três grupos de “clientes”.

¹⁰ Relatório de responsabilidade da Diretoria, que apresenta informações concisas das atividades desenvolvidas por cada área da Unidade durante aquele ano.

Além disso, o tempo hábil e o espaço disponíveis também seriam fatores limitantes para um estudo mais amplo.

A decisão por basear a pesquisa no grupo dos alunos e ex-alunos tem três motivos principais: (i) o corpo discente é considerado o principal “cliente” do SPG, devido às suas demandas e necessidades durante o curso; (ii) juntamente com os docentes, é o grupo que mais participa ou é afetado pelas atividades administrativas do SPG; (iii) os alunos e os ex-alunos constituem o grupo mais numeroso dentre os três conjuntos de “clientes” (são 97 elementos) — e quanto maior o número de pessoas consultadas, maior a possibilidade de se obter resultados relevantes e não-tendenciosos.

A primeira providência para a estruturação do questionário a ser aplicado aos alunos foi a organização de uma lista das atividades / atributos, segundo a tabela apresentada no capítulo anterior, envolvendo os discentes do Programa:

1. Processo seletivo - clareza do edital
2. Processo seletivo – critérios para aprovação
3. Créditos e disciplinas
4. Prazos do Programa (Qualificação, Depósito, etc)
5. Sistema informatizado da Pós-Graduação – funcionalidades
6. Bolsas de estudo (Capes, Fapesp, CNPq)
7. Primeira matrícula
8. Matrículas regulares
9. Matrícula de acompanhamento
10. Desligamentos – motivos administrativos
11. Seminários de Pesquisa (obrigatório para o Doutorado)
12. Estágios no Exterior (bolsa sanduíche - Doutorado)
13. Avaliação de docentes e disciplinas
14. PAE - 1ª Etapa
15. PAE – 2ª Etapa
16. Exame de Qualificação
17. Trancamento de matrícula
18. Solicitação de auxílio financeiro (à Pró-Reitoria)
19. Verba PROAP

- 20.Preenchimento de relatório anual (Coleta Capes)
- 21.Atualização do currículo lattes (Coleta Capes)
- 22.Depósito de dissertação ou tese – prorrogação de prazo
- 23.Depósito de dissertação ou tese – formato do trabalho
- 24.Depósito de dissertação ou tese – Banca de Defesa
- 25.Depósito de dissertação ou tese – Procedimentos gerais
- 26.Horários de atendimento do SPG
- 27.Local de atendimento (infraestrutura da Secretaria)
- 28.Clareza das informações veiculadas pelo SPG
- 29.Agilidade do SPG em resolver as demandas
- 30.Gentileza das funcionárias
- 31.Tempo de espera para ter seu *e-mail* respondido
- 32.Tempo para confecção e retirada de documentos solicitados
- 33.Atendimento às suas necessidades

Tendo em vista o número relativamente alto de questões para um único formulário, duas providências foram tomadas: (i) extraíram-se da listagem acima os itens “menos recorrentes” no cotidiano dos alunos; (ii) assuntos similares foram sintetizados num único item.

Na sequência, por sugestão do Coordenador do Programa, os assuntos foram divididos em dois grupos: um englobando os pontos relativos à vida acadêmica dos alunos e outro abarcando apenas os assuntos administrativos. Ainda sob a orientação do Coordenador, outros campos foram adicionados ao formulário, tais como espaço para indicação do curso realizado durante a Graduação, e eventualmente, durante o Mestrado (para estudantes do Doutorado).

O campo para indicação de outro(s) curso(s) realizado(s) pelo respondente poderá ser utilizado posteriormente numa análise mais aprofundada. O Coordenador do Programa julgou importante elencar esta informação tendo em conta a possibilidade de haver alguma conexão entre a formação do aluno e sua visão sobre o Programa de Pós-Graduação.

O questionário foi formulado em plataforma específica na internet, visando a praticidade e o dinamismo para o respondente. Os formulários não foram identificados, a fim de preservar a identidade do aluno e estimulá-lo a contribuir com sua opinião da forma mais honesta possível.

O formulário estruturado (vide Apêndice A) passou pela aprovação da Coordenação do Programa e da Direção da Unidade, para então ser apresentado ao grupo dos discentes, por meio de mensagem eletrônica.

Estabeleceu-se o prazo de 15 dias para resposta – prazo este que foi lembrado durante três vezes no período, por mensagens eletrônicas. O teor das mensagens deixava claro que esta seria uma oportunidade de os alunos indicarem suas insatisfações acerca do curso e do SPG (o que seria levado ao conhecimento da Coordenação do Programa e da Direção da Unidade) e que tal contribuição seria fundamental para o estudo de alternativas de melhoria.

Finalizado o período para as respostas, o número de respondentes foi 69 – o que representa 71% do total de alunos convidados a participar.

4. SISTEMATIZANDO AS RESPOSTAS DOS DISCENTES À PESQUISA APLICADA

Finalizado o período de aplicação dos questionários, deu-se início ao trabalho de análise das respostas.

A fim de facilitar a percepção dos resultados, optou-se por exibir a incidência de respostas para cada questão por meio de gráficos.

Total de respondentes: 69

Dos quais:

- **29** são alunos regulares do Programa de Mestrado (42% dos respondentes);
- **29** são alunos regulares do Programa de Doutorado (42% dos respondentes);
- **1** é aluno regular do Programa de Doutorado Direto (1,45% dos respondentes);
- **9** são ex-alunos do Programa de Mestrado (13% dos respondentes);
- **1** é ex-aluno do Programa de Doutorado (1,45% dos respondentes).

Ou seja, 59 alunos regulares e 10 ex-alunos participaram da pesquisa.

Tendo em conta que as questões 2 e 3 tratam da formação acadêmica anterior dos respondentes, a exposição dos dados iniciou-se a partir do item 4 do questionário. Para facilitar a organização dos gráficos representativos das questões analisadas, estes foram numerados em ordem crescente, de 1 a 26.

O respondente podia avaliar seu grau de satisfação ou conhecimento relativo a cada item dentro de uma escala de 1 a 5 – sendo 5 o grau máximo de satisfação e 1 o grau mínimo. As barras dos gráficos correspondem à porcentagem

de respostas atribuídas para cada opção; acima de cada barra, a indicação do número de alunos que assinalou aquela alternativa.

Assuntos Administrativos:

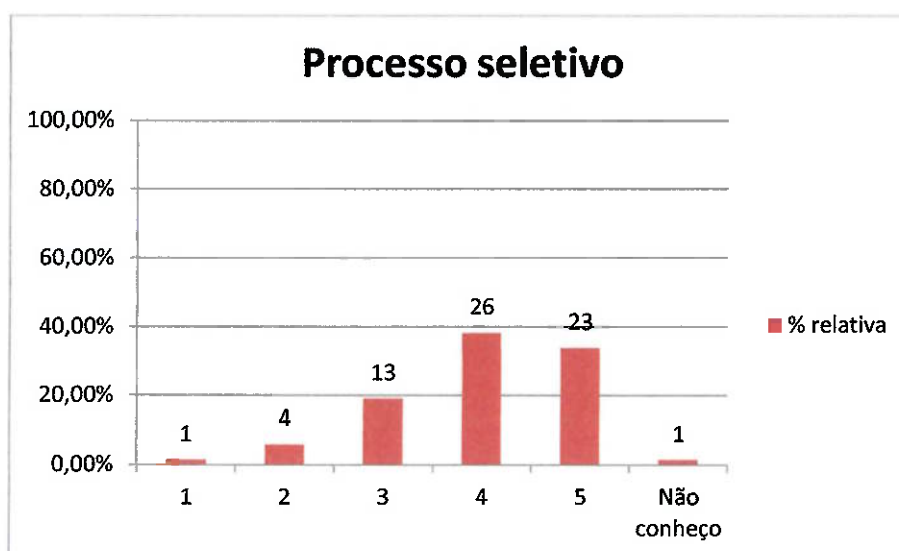


Gráfico 1- Grau de satisfação com relação ao processo seletivo

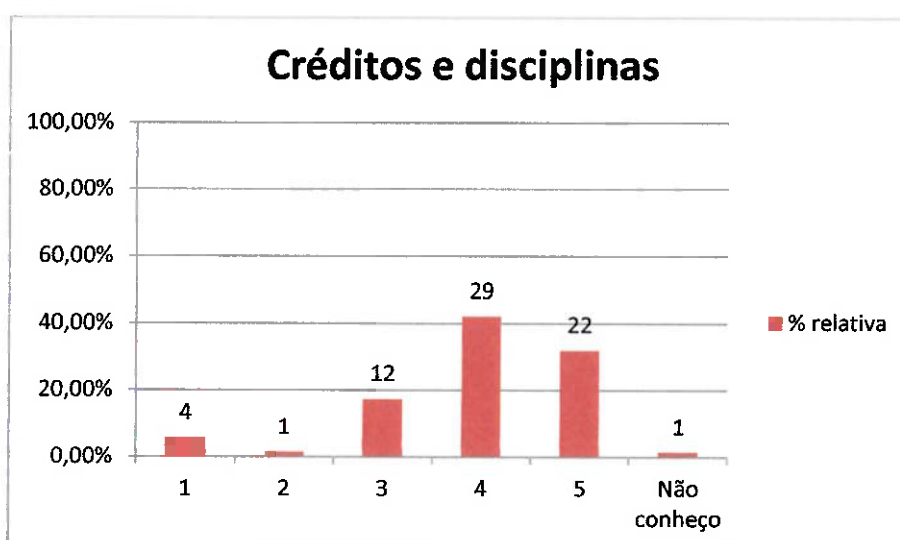


Gráfico 2- Grau de conhecimento com relação ao sistema de créditos e disciplinas

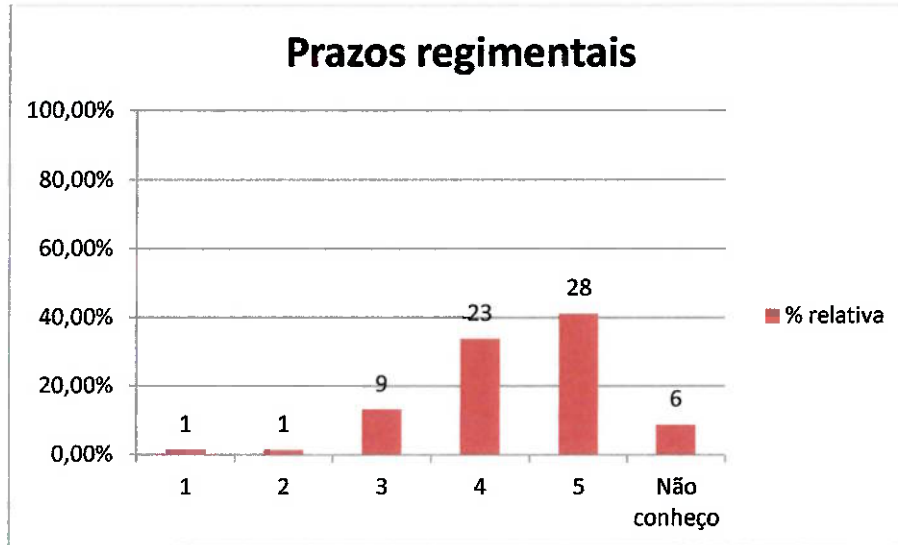


Gráfico 3- Grau de conhecimento com relação aos prazos regimentais

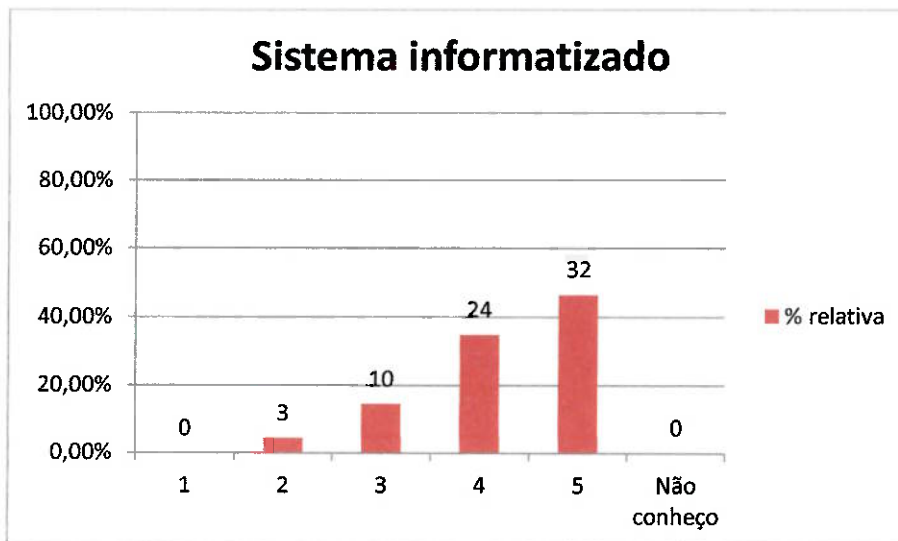


Gráfico 4- Grau de satisfação com relação ao sistema informatizado

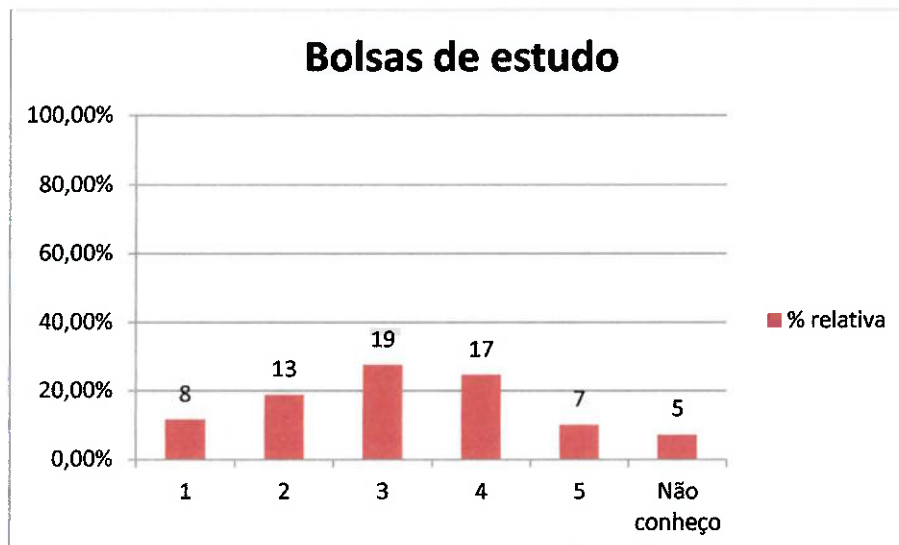


Gráfico 5- Grau de conhecimento com relação a bolsas de estudo

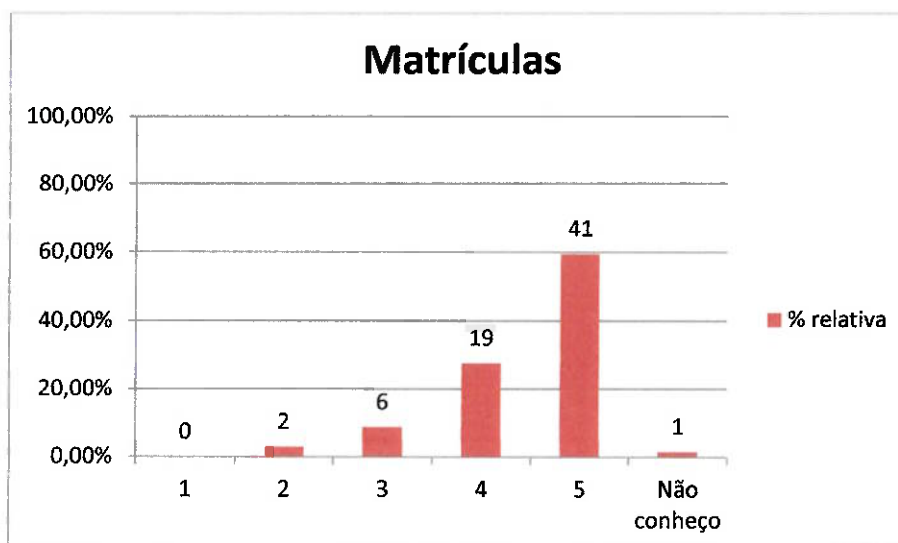


Gráfico 6- Grau de conhecimento com relação a matrículas

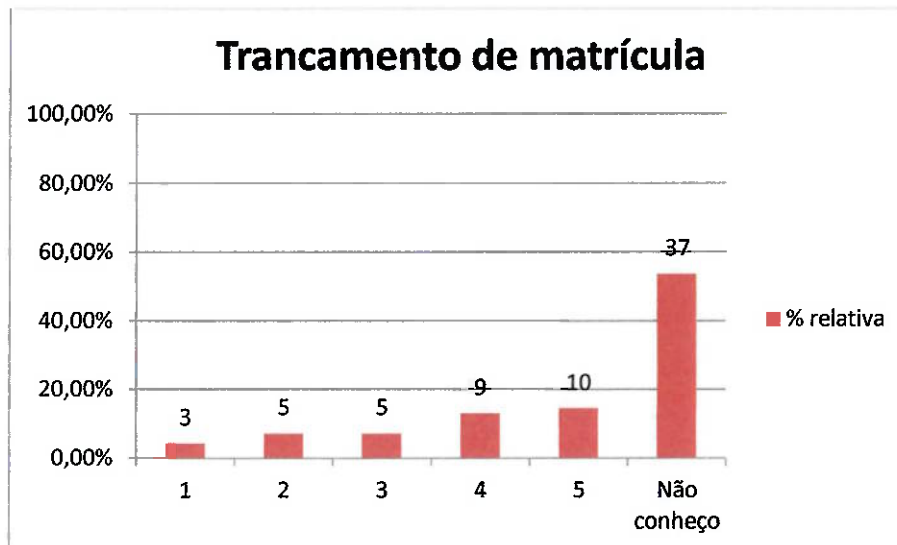


Gráfico 7- Grau de conhecimento com relação a trancamento de matrícula

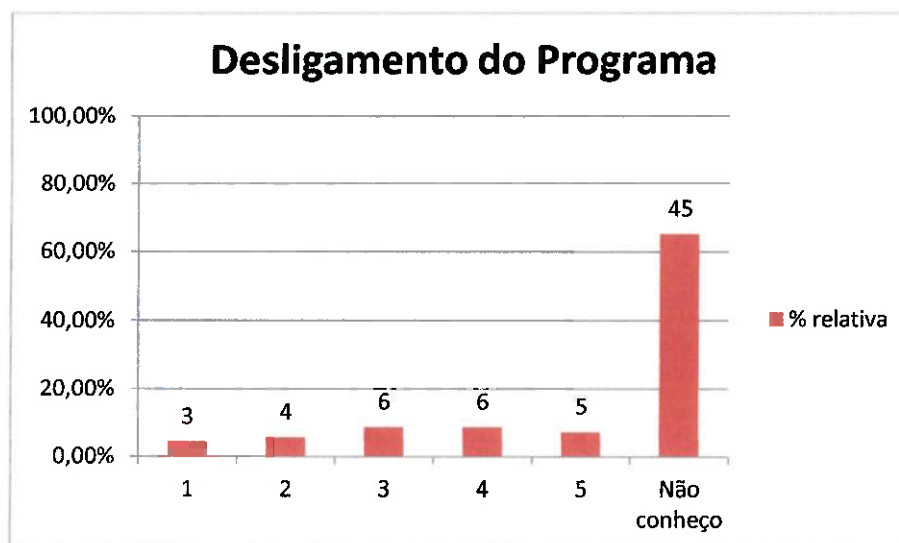


Gráfico 8- Grau de conhecimento com relação a desligamento do programa

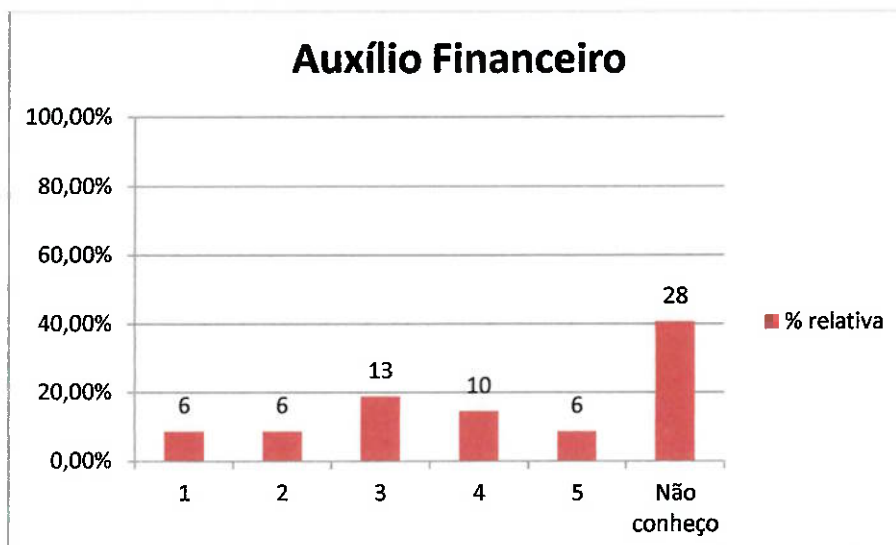


Gráfico 9- Grau de conhecimento com relação a pedido de auxílio financeiro

Foram registrados 17 comentários sobre assuntos administrativos. O gráfico abaixo exibe a distribuição deles por assunto.

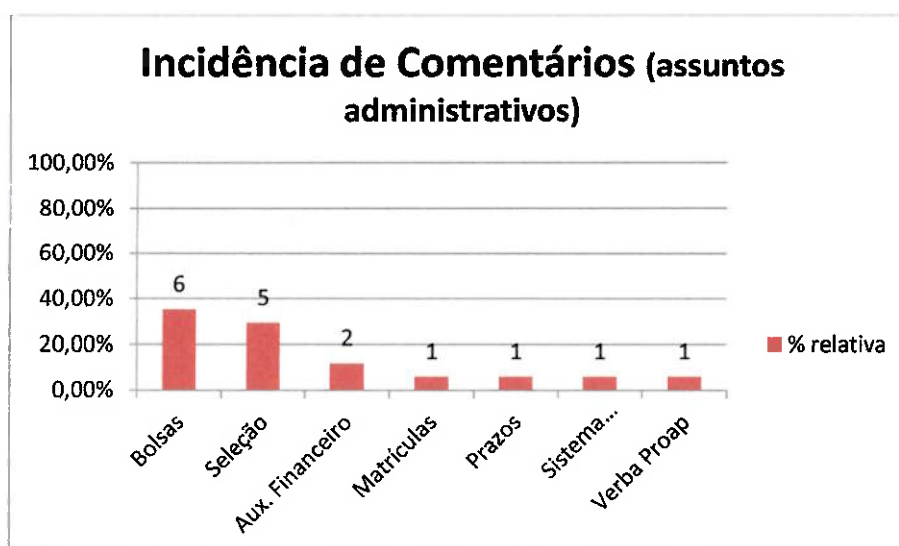


Gráfico 10- Distribuição dos comentários sobre assuntos administrativos

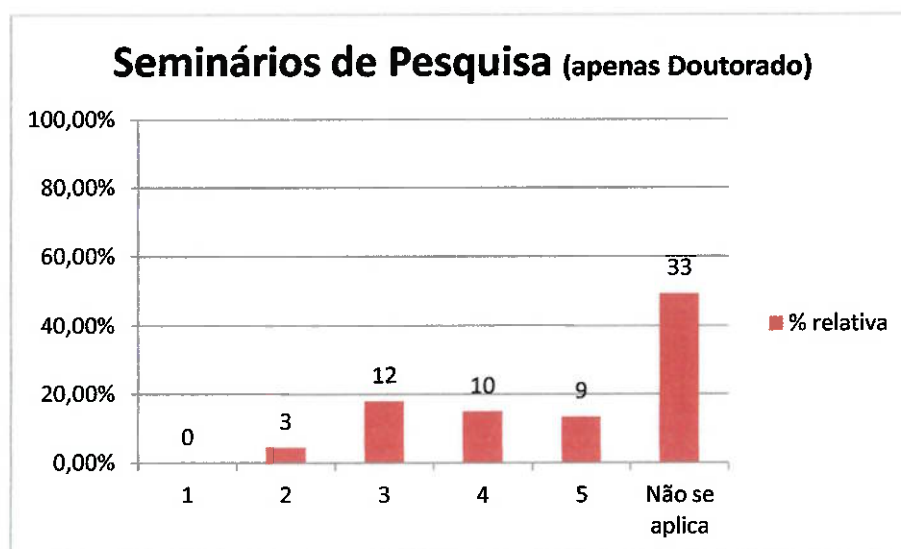
Assuntos Acadêmicos:

Gráfico 11- Grau de conhecimento com relação aos Seminários de Pesquisa (apenas Doutorado)

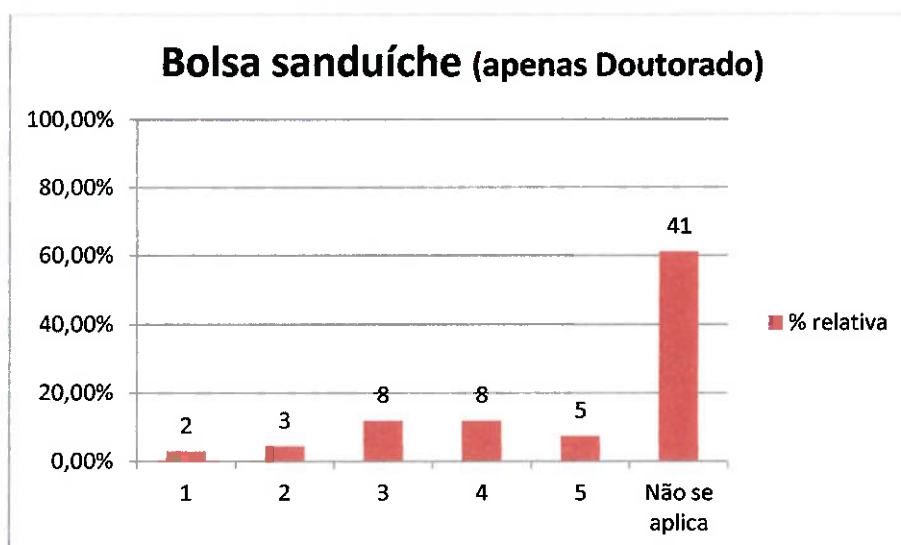


Gráfico 12- Grau de conhecimento com relação a bolsa sanduíche (apenas Doutorado)

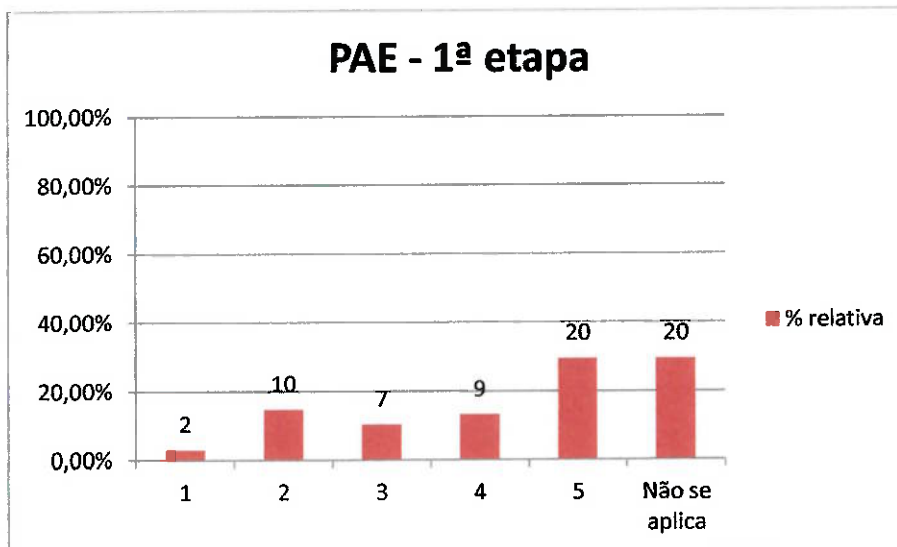


Gráfico 13- Grau de conhecimento com relação ao PAE – 1ª etapa

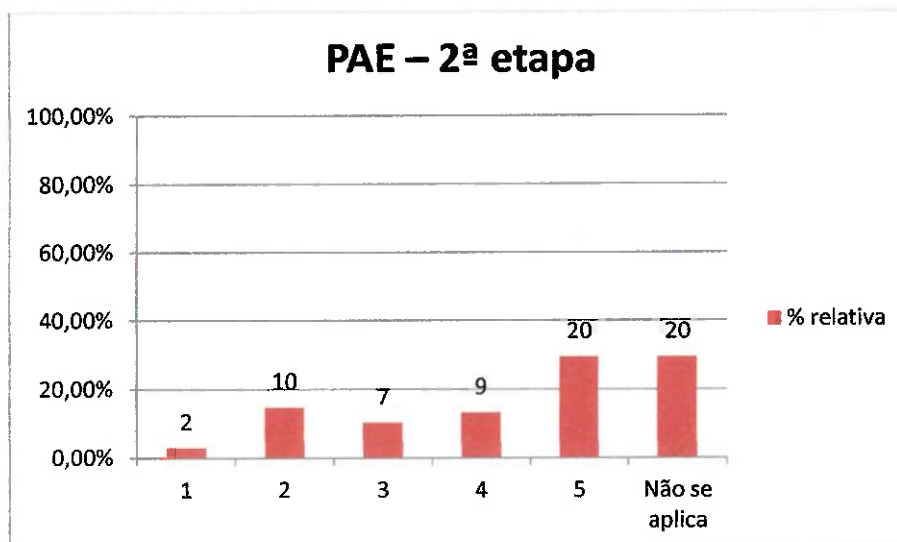


Gráfico 14- Grau de conhecimento com relação ao PAE – 2ª etapa

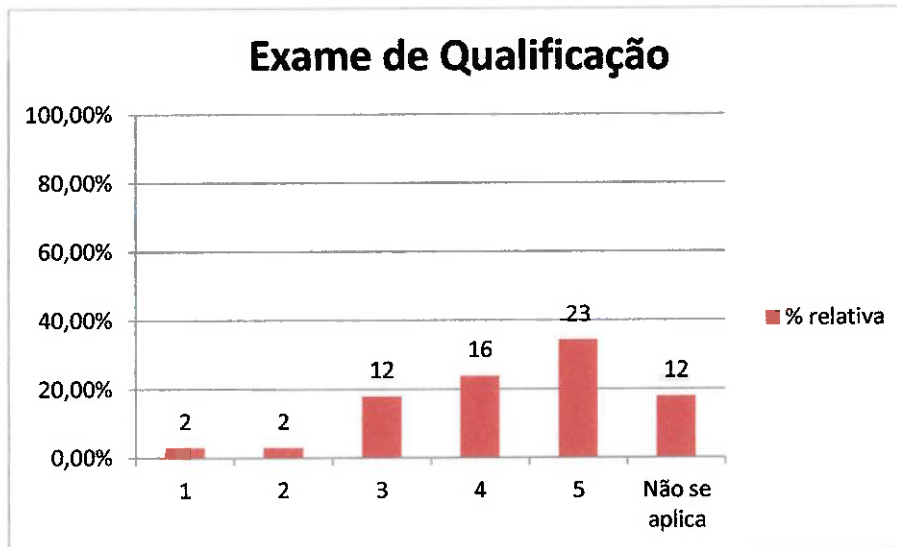


Gráfico 15- Grau de conhecimento com relação a Exame de Qualificação

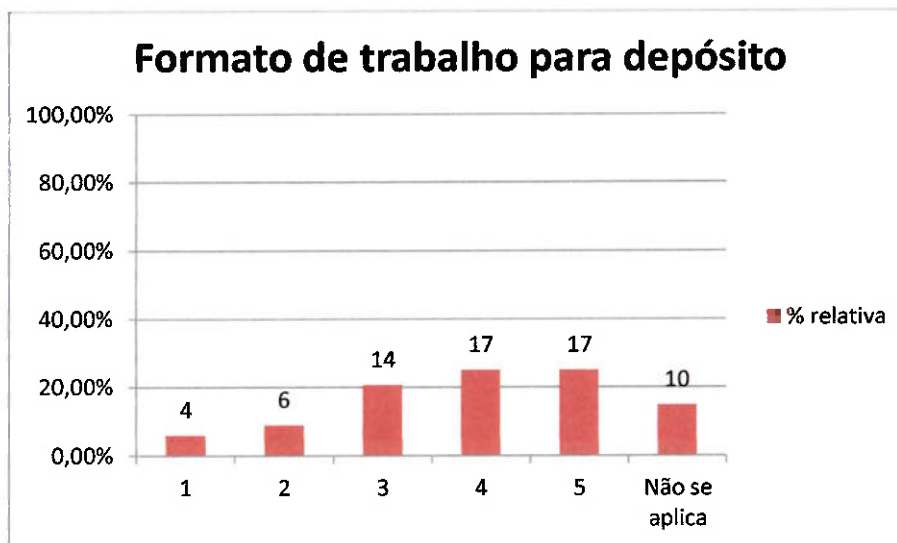


Gráfico 16- Grau de conhecimento com relação a formato de trabalho para depósito

Foram registrados 23 comentários sobre assuntos acadêmicos. O gráfico abaixo exhibe a distribuição deles por assunto.

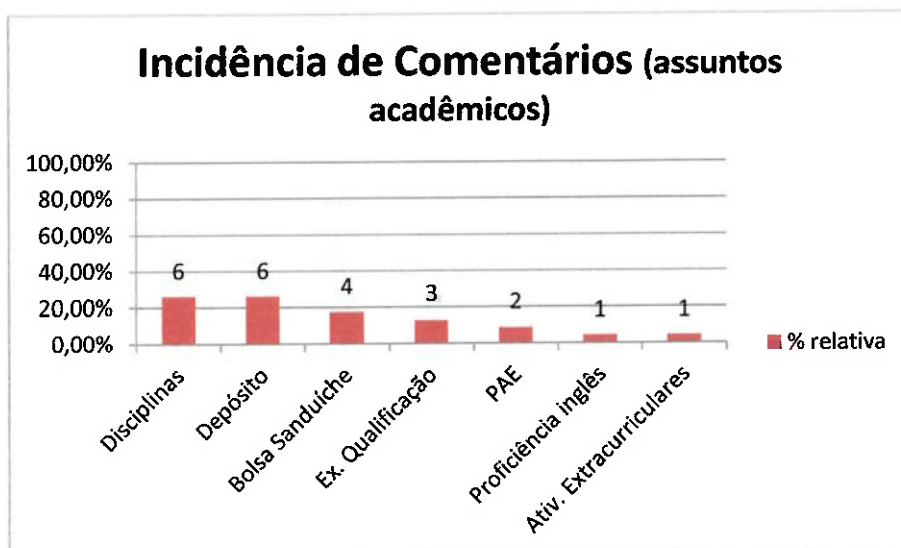


Gráfico 17- Distribuição dos comentários sobre assuntos acadêmicos

Atributos considerados importantes para a área de serviço:

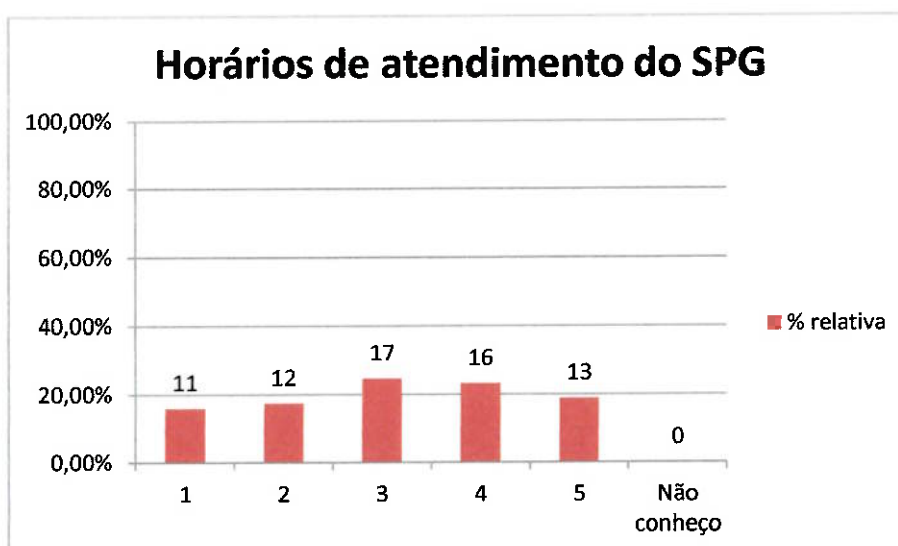


Gráfico 18- Grau de satisfação com relação aos horários de atendimento do SPG

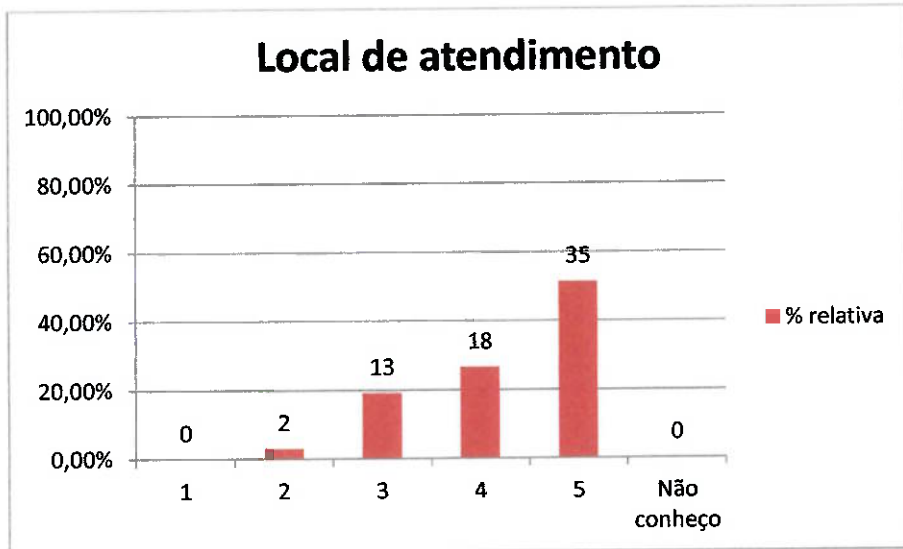


Gráfico 19- Grau de satisfação com relação ao local de atendimento

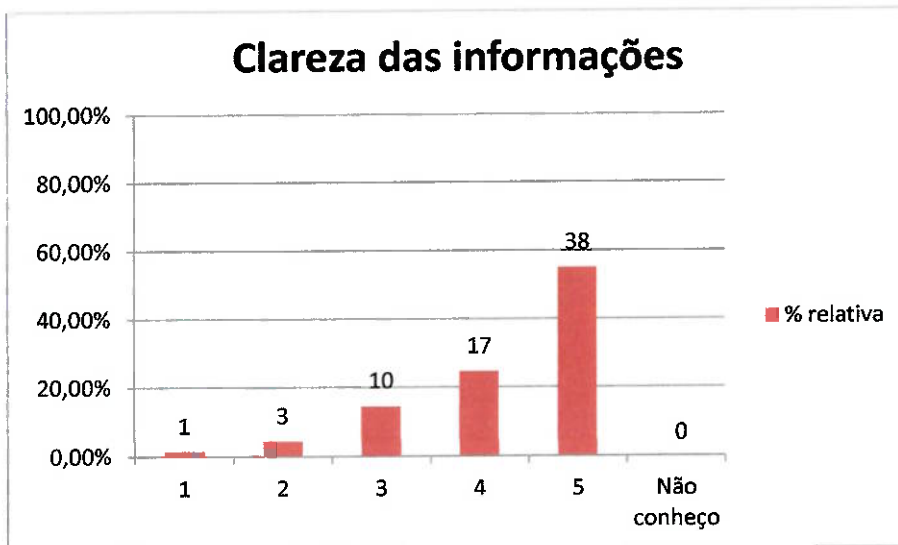


Gráfico 20- Grau de satisfação com relação à clareza das informações recebidas

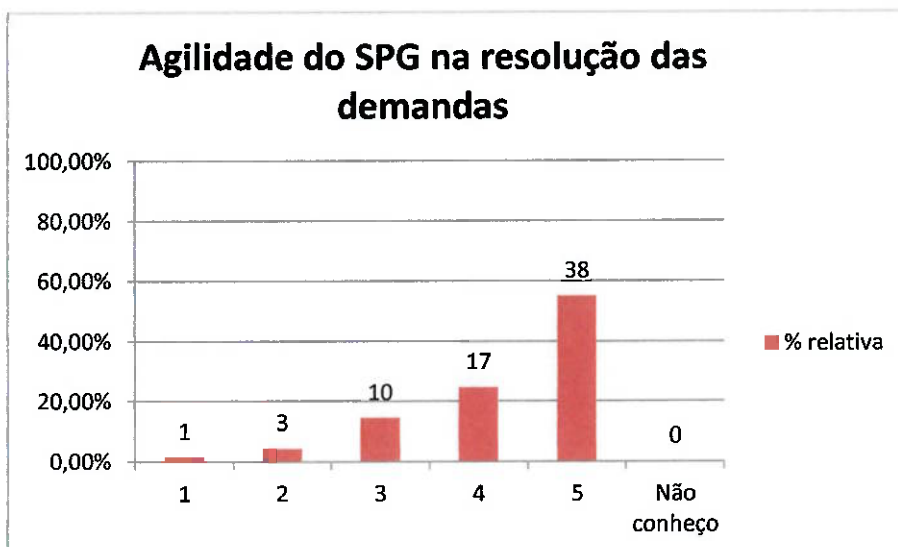


Gráfico 21- Grau de satisfação com relação à agilidade do SPG na resolução das demandas

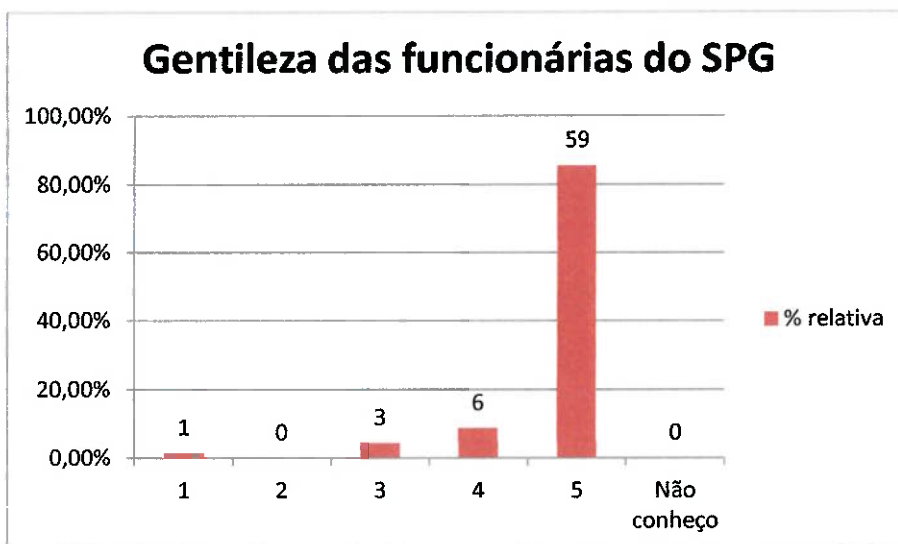


Gráfico 22- Grau de satisfação com relação à gentileza das funcionárias do SPG

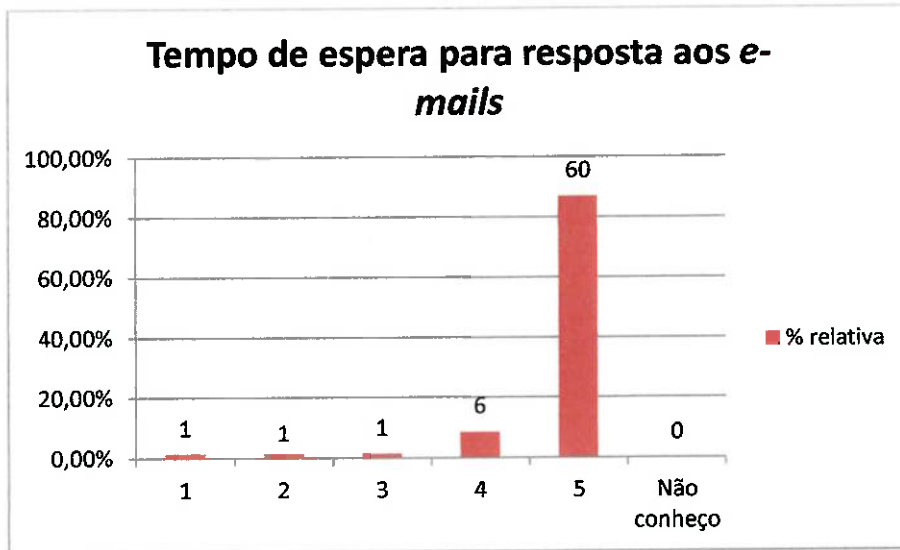


Gráfico 23- Grau de satisfação com relação ao tempo de espera para resposta aos e-mails

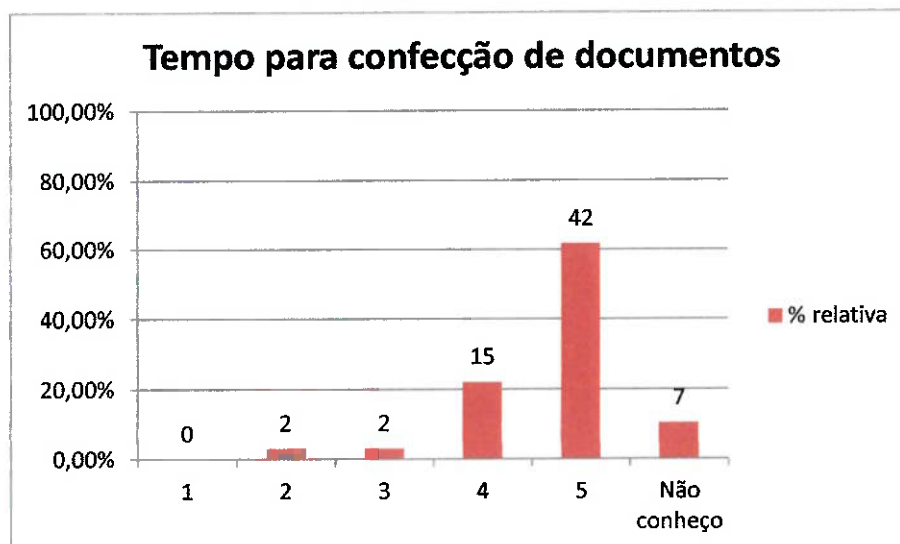


Gráfico 24- Grau de satisfação com relação ao tempo para confecção de documentos

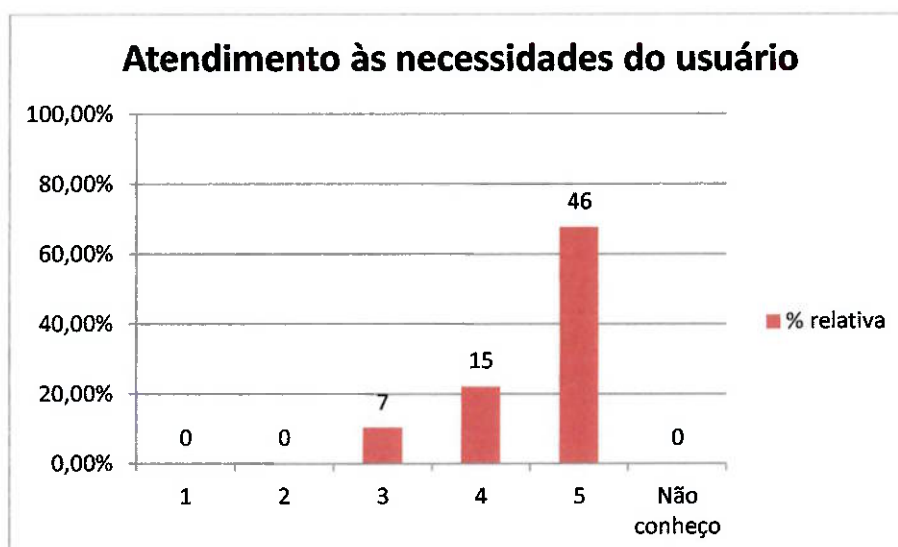


Gráfico 25- Grau de satisfação com relação ao atendimento das necessidades dos usuários pelo SPG

Foram registrados 24 comentários sobre assuntos gerais. O gráfico abaixo exibe a distribuição deles por assunto.

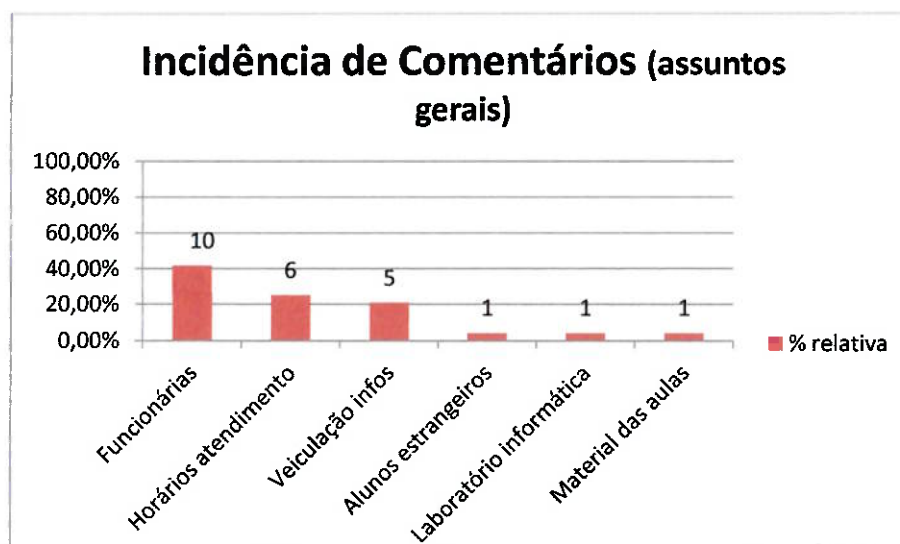


Gráfico 26- Distribuição dos comentários sobre assuntos gerais

5. IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS E PROPOSTA DE ATUAÇÃO

A análise do questionário levou em conta o seguinte princípio: se uma questão recebeu mais respostas “1”, “2” e “3” do que “4” e “5”, isto seria um indício de que aquele assunto estaria demandando um estudo mais direcionado, com foco na melhoria do processo / procedimento. Elevada incidência de respostas “Não conheço” foi interpretada da mesma forma.

Dentre as 23 questões de múltipla escolha, seis apresentaram maior incidência de “notas baixas” ou de “não conheço” como resposta.

Foram elas: bolsas de estudo; trancamento de matrícula; motivos de desligamento do Programa; pedido de auxílio financeiro; bolsa sanduíche (atividade restrita a alunos de Doutorado); horários de atendimento do SPG.

Abaixo, a tabela completa da distribuição das respostas em cada uma das seis questões apontadas:

1- Grau de conhecimento com relação a bolsas de estudo

Tabela 3- Distribuição das respostas: bolsas de estudo

Grau de conhecimento	Qtd	% relativa	% cumulativa
1	8	11,59%	11,59%
2	13	18,84%	30,43%
3	19	27,54%	57,97%
4	17	24,64%	82,61%
5	7	10,14%	92,75%
Não conheço	5	7,25%	100,00%
	69	100,00%	

Somando-se o número de respostas “1”, “2”, “3” e “não conheço”, obtiveram-se 45 ocorrências, o que representa 65,22% dos respondentes.

2- Grau de conhecimento com relação a trancamento de matrícula

Tabela 4- Distribuição das respostas: trancamento de matrícula

Grau de conhecimento	Qtd	% relativa	% cumulativa
1	3	4,35%	4,35%
2	5	7,25%	11,59%
3	5	7,25%	18,84%
4	9	13,04%	31,88%
5	10	14,49%	46,38%
Não conheço	37	53,62%	100,00%
	69	100,00%	

Somando-se o número de respostas "1", "2", "3" e "não conheço", obtiveram-se 50 ocorrências, o que representa 72,46% dos respondentes.

3- Grau de conhecimento com relação a desligamento do Programa

Tabela 5- Distribuição das respostas: desligamento do Programa

Grau de conhecimento	Qtd	% relativa	% cumulativa
1	3	4,35%	4,35%
2	4	5,80%	10,14%
3	6	8,70%	18,84%
4	6	8,70%	27,54%
5	5	7,25%	34,78%
Não conheço	45	65,22%	100,00%
	69	100,00%	

Somando-se o número de respostas "1", "2", "3" e "não conheço", obtiveram-se 50 ocorrências, o que representa 84,06% dos respondentes.

4- Grau de conhecimento com relação a pedido de auxílio financeiro

Tabela 6- Distribuição das respostas: pedido de auxílio financeiro

Grau de conhecimento	Qtd	% relativa	% cumulativa
1	6	8,70%	8,70%
2	6	8,70%	17,39%
3	13	18,84%	36,23%
4	10	14,49%	50,72%
5	6	8,70%	59,42%
Não conheço	28	40,58%	100,00%
	69	100,00%	

Somando-se o número de respostas “1”, “2”, “3” e “não conheço”, obtiveram-se 53 ocorrências, o que representa 76,81% dos respondentes.

5- Grau de conhecimento com relação a bolsa sanduíche (atividade restrita a alunos de Doutorado)

Tabela 7- Distribuição das respostas: bolsa sanduíche

Grau de conhecimento	Qtd	% relativa	% cumulativa
1	2	2,99%	2,99%
2	3	4,48%	7,46%
3	8	11,94%	19,40%
4	8	11,94%	31,34%
5	5	7,46%	38,81%
Não se aplica	41	61,19%	100,00%
	67	100,00%	

Somando-se o número de respostas “1”, “2” e “3” obtiveram-se 13 ocorrências, o que representa 50% das respostas válidas.

Como este assunto é particular aos alunos de Doutorado, considerou-se como válidas apenas as opções numéricas de resposta. Os alunos de Mestrado – e ex-alunos – certamente marcaram a opção “Não se aplica” para esta questão.

6- Grau de satisfação com relação aos horários de atendimento do SPG

Tabela 8- Distribuição das respostas: horários de atendimento do SPG

Grau de satisfação	Qtd	% relativa	% cumulativa
1	11	15,94%	15,94%
2	12	17,39%	33,33%
3	17	24,64%	57,97%
4	16	23,19%	81,16%
5	13	18,84%	100,00%
Não conheço	0	0,00%	100,00%
	69	100,00%	

Somando-se o número de respostas “1”, “2” e “3” obtiveram-se 40 ocorrências, o que representa 57,97% dos respondentes.

No tocante aos comentários, todos os registros foram organizados por blocos temáticos, dentro de três grupos maiores: assuntos administrativos, assuntos acadêmicos e outros assuntos.

Entendeu-se que a maior incidência de comentários sobre um determinado assunto seria um indicativo de que o mesmo deveria ser considerado com mais atenção.

No conjunto dos assuntos administrativos, dentre os 17 comentários registrados, 6 referem-se a bolsas de estudo e 5 dizem respeito à seleção regular para ingresso.

Todos os comentários relativos a bolsas de estudo apontaram para a falta de clareza e de informações completas sobre o funcionamento do processo de aquisição e distribuição das bolsas pelo Programa.

As menções sobre as bolsas de estudo confirmaram que este é um item que merece ser estudado sob a ótica da melhoria da qualidade. Conforme exposto anteriormente, o assunto já havia sido detectado entre os mais críticos segundo a opinião dos alunos participantes da pesquisa.

Dos 5 comentários referentes ao processo seletivo, 3 indicaram que falta clareza quanto aos critérios utilizados na classificação dos candidatos. Como este assunto fazia parte das questões fechadas do questionário e não representou um ponto problemático (72,06% dos respondentes assinalaram "4" e "5" como resposta ao grau de satisfação), entendeu-se que se tratava de opiniões isoladas e que o tema não deveria ser encarado como prioridade neste momento.

Dentre os comentários acerca dos assuntos acadêmicos – 23 no total –, 2 temas receberam 6 comentários cada: formato do trabalho para depósito e disciplinas oferecidas nos cursos.

Uma das perguntas do questionário versava sobre o formato do trabalho para depósito. 35,29% dos respondentes atribuíram "1", "2" ou "3" como grau de conhecimento sobre o assunto. Outros 14,71% assinalaram "não se aplica" como resposta – o que soa um tanto incomum, já que o trabalho final é uma exigência a todos os estudantes. Tendo em vista a importância do assunto, a incidência de comentários (em todos os comentários apareceu a indicação de falta de clareza e de informações precisas sobre o formato do trabalho final) e uma possível "distorção"

no tocante às marcações da opção “não se aplica” como resposta, entendeu-se que este é um tema que deveria ser encarado como prioridade neste estudo.

Dos 6 comentários sobre as disciplinas oferecidas, 4 são críticas com relação às disciplinas obrigatórias exigidas nos cursos. Este é um assunto estritamente acadêmico, que envolve planejamento curricular e envolvimento de instâncias deliberativas internas e externas ao Programa. Tendo em vista a natureza do assunto e a complexidade em se levar tal análise a cabo, não houve condições de aprofundamento sobre o tema neste momento. As indicações dos estudantes serão levadas ao conhecimento da Coordenação do Programa para possível análise e discussão sobre o assunto no âmbito das instâncias competentes.

A parte do questionário reservada para comentários gerais recebeu 24 comentários. Destes, 10 diziam respeito às funcionárias do setor e à boa qualidade do trabalho oferecido por elas – o que representa um *feedback* altamente positivo no tocante à área de serviços. Outros 6 comentários consistiam em críticas sobre os atuais horários de atendimento do SPG – o que reforça a insatisfação dos estudantes e a necessidade de se estudar mais detidamente este assunto.

Finalizada a análise, os assuntos entendidos como mais críticos e passíveis de análise foram 7 – 6 originários das questões fechadas e 1 revelado por meio dos comentários (apesar de constar das perguntas de múltipla escolha), a saber:

1. bolsa de estudos;
2. trancamento de matrícula;
3. motivos para desligamento do aluno no Programa;
4. solicitação de auxílio financeiro;
5. bolsa sanduíche;
6. formato de trabalho para depósito;
7. horários de atendimento do SPG.

Dentre os 7 itens críticos detectados, o SPG pode influenciar diretamente na melhoria prática de apenas um: os horários de atendimento do setor.

Como a definição dos períodos de atendimento ao público é uma decisão arbitrária da própria Unidade, detectou-se a necessidade de estudar alternativas viáveis de ampliação dos horários de atendimento, que hoje estão restritos a dois períodos de uma hora cada: das 13h às 14h e das 17h30 às 18h30.

Os resultados da pesquisa, com destaque para a questão sobre os horários de atendimento, foram encaminhados à Coordenação e à Direção do Programa. Alternativas de ampliação do horário estão sendo devidamente estudadas pela alta gestão.

No tocante aos outros 6 itens (a saber: bolsa de estudos; trancamento de matrícula; motivos para desligamento do aluno no Programa; solicitação de auxílio financeiro; bolsa sanduíche; formato de trabalho para depósito), embora o SPG auxilie nos encaminhamentos burocráticos, os funcionários e dirigentes da Unidade não têm condições de intervir diretamente para minimizar os pontos problemáticos no sentido prático – como, por exemplo, aumentar o número de bolsas Capes concedidas ou garantir maior número de apoio financeiro às solicitações dos estudantes.

Diante da análise das respostas dos alunos, porém, ficou claro que grande parte da deficiência sentida por eles reside na falta de informações claras sobre os assuntos apontados.

Abaixo, algumas considerações sobre os pontos críticos detectados:

- **Bolsas de estudo** - Atualmente, o Programa recebe cotas baixíssimas de novas bolsas institucionais da Capes – são 4 novas atribuições por ano (duas para alunos de Mestrado e duas para alunos de Doutorado), sendo que uma média de 30 novos alunos ingressam anualmente nos cursos. O aumento de concessões está diretamente associado à nota do Programa – e por isso não há como ampliar o número de bolsas simplesmente por necessidade dos alunos e/ou por indicação dos dirigentes da Unidade. É provável que boa parte dos estudantes desconheça este princípio. O resultado da pesquisa sobre este assunto demandou a proposição de alguma medida alternativa por parte da Coordenação do Programa. Após análise detalhada da situação,

decidiu-se que todos os alunos interessados em bolsa de estudo ficam obrigados a submeter pedido de bolsa à outra agência de fomento: a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - Fapesp. A bolsa de estudos da Capes – que é institucional - apenas será concedida ao aluno que comprove, por meio de protocolo de submissão, que está tentando conseguir outra forma de auxílio. Caso seja contemplado com bolsa Fapesp, o benefício Capes poderá contemplar outro estudante interessado; tal medida poderá resultar num aumento significativo do número de bolsistas do Programa. Além da questão da concessão de bolsas pela Capes, há ainda a etapa de distribuição dessas bolsas aos alunos, pelo Programa. 5 dos 6 comentários sobre o assunto apontam para a falta de clareza e de informações a respeito da distribuição do benefício entre os alunos interessados. É outro ponto importante que precisa ser esclarecido entres os estudantes.

- **Trancamento de matrícula** - Trata-se da suspensão temporária das atividades acadêmicas de um estudante, sem que este período comprometa os prazos regimentais do Programa, que são estendidos automaticamente. O resultado da pesquisa apontou que os estudantes, em sua maioria, desconhecem as regras e os critérios que norteiam as solicitações de trancamento de matrícula – ou pior: é possível que boa parte dos estudantes simplesmente desconheça a existência deste procedimento.
- **Desligamento do Programa** - Existem 6 motivos regimentais que levam o aluno a ser desligado do Programa: (i) 2 reprovações na mesma disciplina ou 3 reprovações em disciplinas distintas; (ii) não efetuar a matrícula regular em dois períodos letivos consecutivos; (iii) 2 reprovações no exame de qualificação; (iv) ausência de justificativa do aluno e seu orientador, quando a Comissão Julgadora considerar a Dissertação ou Tese não apta para defesa; (v) o não cumprimento das atividades e exigências nos prazos regimentais; (vi) a pedido do interessado. Com exceção do último motivo listado, pode-se inferir que a maior parte dos respondentes desconhece os motivos que pode levar o aluno a perder sua matrícula no curso. E tal desconhecimento é, sem dúvida, de grande gravidade.

- **Solicitação de auxílio financeiro** - Durante o curso, o estudante pode solicitar auxílio financeiro à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade e também ao próprio Programa para realizar viagens no país e no exterior para pesquisa e/ou participação em Congressos e eventos conceituados da área. Há uma série de normas e prazos a serem respeitados, mas todo e qualquer estudante de Pós-Graduação pode solicitar o benefício a qualquer momento. Ao que tudo indica, os alunos não conhecem tais diretrizes – ou mesmo a possibilidade de pleitear o auxílio.

- **Bolsa sanduíche** - Trata-se de atividade exclusiva para os alunos de Doutorado. O estudante pode se inscrever para o Programa Institucional de bolsas de Doutorado sanduíche no Exterior, coordenado e financiado pela Capes. Se contemplado, o estudante pode permanecer de 4 a 12 meses desenvolvendo sua pesquisa no exterior. Percebeu-se que grande parte dos alunos tomou conhecimento de tal possibilidade com o próprio questionário de avaliação. Após o preenchimento do formulário por parte dos alunos, o SPG recebeu grande quantidade de mensagens com dúvidas e pedidos de esclarecimento a respeito. A demanda foi tanta que o SPG, com o apoio da Coordenação do Programa, redigiu uma nota informativa a todos os estudantes do curso de Doutorado sobre o assunto em caráter excepcional.

- **Formato das teses e dissertações** - Após longas discussões sobre o assunto pela Comissão de Pós-Graduação e pela Diretoria da Unidade, ficou decidido que, para os alunos ingressantes do Programa a partir do ano de 2012 o formato dos trabalhos de conclusão deveria seguir as seguintes indicações:
 - Dissertações de Mestrado: devem ser entregues na forma de dois artigos, um de revisão bibliográfica e outro decorrente de pesquisa original, seja de cunho teórico ou empírico.
 - Teses de doutorado: continuam seguindo o formato tradicional, mas devem ser acompanhadas, obrigatoriamente, do comprovante

de submissão de artigo, subproduto do texto depositado, à revista da área ou áreas afins com sistema de arbitragem.

Embora a regra já tenha sido aprovada pelas instâncias deliberativas pertinentes, os resultados indicam que tal exigência ainda não está totalmente clara para os alunos – e o mais preocupante: tampouco para todos os docentes orientadores.

Proposta de atuação

Com exceção do item sobre os horários de atendimento, que exige análise e deliberação dos dirigentes da Unidade, os demais pontos considerados problemáticos têm relação direta com falta de informação e clareza.

Tanto nas alternativas assinaladas no questionário como nos comentários, é possível perceber que uma parte considerável dos respondentes demonstra desconhecimento – parcial ou absoluto – de processos e procedimentos que são cruciais para o bom andamento de suas atividades acadêmicas enquanto alunos regulares do Programa.

Por ser relativamente novo – e também pelo desconhecimento do problema por parte do SPG -, o Programa ainda não conta com material informativo padronizado que possa auxiliar o estudante a dirimir suas dúvidas e prestar maiores esclarecimentos sobre os assuntos pontuados no questionário.

Tendo em conta tal deficiência e a nítida necessidade de veiculação eficiente das informações, o SPG, em consonância com a Coordenação do Programa, definiu que duas medidas deveriam ser tomadas imediatamente: (i) a reformulação da página eletrônica do Programa, de modo que as informações pudessem ser encontradas facilmente pelo usuário; e (ii) a elaboração de um guia para os alunos, o qual passará a ser entregue ao estudante no momento da primeira matrícula no curso.

O primeiro ponto – reformulação do sítio eletrônico – está sendo estudado pela área responsável pela gestão e desenvolvimento da página. Os funcionários da área de informática têm se mantido em contato constante com o SPG, buscando alinhar as necessidades acadêmicas com as possibilidades de *layout* do sítio. A

estimativa é que a proposta da nova página eletrônica seja apresentada em 75 dias, para a primeira apreciação do SPG e da Coordenação do Programa.

A segunda medida – elaboração do guia – tem demandado considerável trabalho das funcionárias do SPG e tem contado com apoio da Coordenação do Programa e também da Chefia imediata.

Diante da urgência detectada em se disseminar as informações, elaborou-se um guia sintético sobre os principais processos e atividades envolvendo a vida acadêmica dos pós-graduandos. Esta primeira versão do guia foi aprovada pela Comissão de Pós-Graduação da Unidade e já foi enviada a todos os estudantes do curso, por meio de mensagem eletrônica. O mesmo encontra-se também disponível na página eletrônica da Unidade.

Está em fase de elaboração, todavia, um material mais denso e completo sobre os assuntos que permeiam os cursos. Tão logo o guia completo esteja concluído, será apreciado pela Comissão de Pós-Graduação e, sendo aprovado, será encaminhado a alunos e professores e será adotado como material padrão do Programa.

O documento já enviado aos estudantes está disponível no Apêndice C deste estudo. Alguns dados foram omitidos no intuito de preservar a identidade do Programa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho foi de grande relevância para o Programa de Pós-Graduação em estudo.

A aplicação dos questionários aos alunos e ex-alunos do Programa (tidos como principais “clientes” da área) possibilitou ao SPG e à Coordenação dos cursos a percepção dos principais pontos críticos – e também dos pontos fortes - do setor.

Esta foi a primeira vez que o SPG utilizou este tipo de avaliação; os resultados foram muito importantes no sentido de permitir uma autoanálise por parte das funcionárias, contribuindo também para a melhor percepção dos procedimentos da área. Como o Programa é relativamente novo, os resultados da pesquisa contribuirão sobremaneira para o aperfeiçoamento das atividades do setor.

Percebeu-se que a causa central dos problemas apontados residiam na falta de informações sistematizadas por parte do SPG. Os estudantes demonstraram desconhecimento parcial ou completo a respeito de vários assuntos intrínsecos às suas próprias vidas acadêmicas, o que é bastante grave quando se deseja oferecer um serviço de excelência.

O desconhecimento dos estudantes acerca de temas cruciais – como por exemplo programa de estágio no exterior (bolsa sanduíche), formato de teses e dissertações e motivos que desencadeiam no desligamento do aluno do curso – são pontos preocupantes quando se tem em vista o objetivo do Programa de aumentar sua nota na avaliação trienal da Capes. A produção acadêmica dos discentes é parte fundamental a ser considerada para que se atinja tal meta – daí a importância de garantir que os alunos estejam sempre bem informados e/ou aptos a buscar as informações de que necessitam de modo prático, rápido e sistematizado.

A identificação de tais deficiências no âmbito administrativo do Programa possibilitou um novo olhar sobre a maneira de organizar as informações e veiculá-las com eficiência e qualidade. A elaboração do guia do pós-graduando foi um passo considerável nesta direção, já que os estudantes não contavam com um material sintético que tratasse dos principais assuntos relativos a seus cursos.

A reformulação da página eletrônica também é considerada uma ação crucial não apenas no sentido de orientar os atuais alunos, como ainda divulgar o Programa e suas diretrizes básicas de funcionamento ao público externo.

A insatisfação quanto aos atuais horários de atendimento está sendo analisada pela alta gestão, que proporá, após as devidas considerações, formas de adequar os imperativos acadêmicos e estruturais da Unidade à demanda apresentada pelos estudantes.

A aplicação dos questionários de avaliação aos estudantes trouxe benefícios práticos e de fundamental relevância à organização da rotina dos alunos e também contribuiu para a facilitação das atividades do SPG. Informações devidamente organizadas e disseminadas diminuem o volume de trabalho do setor e são peças centrais para a padronização dos processos e procedimentos da área – fatores essenciais para a eficácia e sistematização do serviço prestado.

O SPG, com total apoio da Coordenação e da Direção da Unidade, continuará imprimindo esforços no sentido de promover a melhoria da qualidade em todos os âmbitos de suas atividades e ações. Este estudo deixou claro que muitos problemas administrativos podem ser aperfeiçoados com ações relativamente simples; o essencial é conhecer a percepção do cliente sobre o serviço que recebe.

Vale lembrar, todavia, que embora se possa otimizar muitos procedimentos no setor público de forma autônoma, parte das dificuldades reside nas normas rígidas e na complexa legislação que regulamenta o trabalho em instituições desta natureza. Como bem apontou Miranda (2010, p. 250), “o que se percebe, (...) é que, embora muito tenha sido feito, a questão da burocracia ainda está presente e tem ainda muito a ser trabalhada.”

Sugestões para futuros trabalhos de pesquisas

O intuito deste estudo de caso face à limitação de tempo e espaço impuseram a necessidade de se estabelecer um recorte bem definido dentre as possibilidades de direcionamento desta pesquisa.

As principais atividades e os atributos desejáveis no âmbito do Serviço de Pós-Graduação envolvem diretamente três grupos de “clientes” diretos: os alunos, os professores e os funcionários da Unidade.

Pelas razões já explicitadas, estabeleceu-se que o presente trabalho de investigação seria direcionado apenas ao grupo dos alunos.

Os resultados desta pesquisa, porém, confirmaram a relevância de se ouvir os outros dois grupos de “clientes”.

Como sugestão para futuros trabalhos sobre o tema, fica registrada, abaixo, a listagem completa de atividades do SPG que envolvem ou afetam funcionários e professores da Unidade.

Funcionários:

Assistência Financeira

1. Solicitação de auxílio financeiro (à Pró-Reitoria)
2. Verba PROAP
3. Depósito de dissertação ou tese – Banca de Defesa
4. Clareza das informações veiculadas pelo SPG
5. Agilidade do SPG em resolver as demandas envolvendo seu setor
6. Gentileza das funcionárias
7. Tempo de espera para ter seu *e-mail* respondido
8. Tempo para confecção e entrega de documentos ao seu setor
9. Atendimento às suas necessidades

Contabilidade

1. Verba PROAP
2. Clareza das informações veiculadas pelo SPG
3. Agilidade do SPG em resolver as demandas envolvendo seu setor
4. Gentileza das funcionárias
5. Tempo de espera para ter seu *e-mail* respondido
6. Tempo para confecção e entrega de documentos ao seu setor
7. Atendimento às suas necessidades

Assistência Acadêmica

1. Relatório Anual de atividades
2. Clareza das informações veiculadas pelo SPG

3. Agilidade do SPG em resolver as demandas envolvendo seu setor
4. Gentileza das funcionárias
5. Tempo de espera para ter seu *e-mail* respondido
6. Tempo para confecção e entrega de documentos ao seu setor
7. Atendimento às suas necessidades

Audiovisual

1. Exame de Qualificação
2. Depósito de dissertação ou tese – Banca de Defesa
3. Clareza das informações veiculadas pelo SPG
4. Agilidade do SPG em resolver as demandas envolvendo seu setor
5. Gentileza das funcionárias
6. Tempo de espera para ter seu *e-mail* respondido
7. Tempo para confecção e entrega de documentos ao seu setor
8. Atendimento às suas necessidades

Setor de Cooperação Internacional

1. Relatório Anual de atividades
2. Clareza das informações veiculadas pelo SPG
3. Agilidade do SPG em resolver as demandas envolvendo seu setor
4. Gentileza das funcionárias
5. Tempo de espera para ter seu *e-mail* respondido
6. Tempo para confecção e entrega de documentos ao seu setor
7. Atendimento às suas necessidades

Serviço de Graduação

1. Avaliação de docentes e disciplinas
2. PAE – 2ª etapa
3. Relatório Anual de atividades
4. Agilidade do SPG em resolver as demandas
5. Gentileza das funcionárias
6. Tempo de espera para ter seu *e-mail* respondido
7. Tempo para confecção e entrega de documentos ao seu setor
8. Atendimento às suas necessidades

Professores:

1. Processo seletivo – análise de projetos e emissão de parecer
2. Processo seletivo – critérios para aprovação
3. Créditos e disciplinas
4. Prazos do Programa (Qualificação, Depósito etc)
5. Sistema informatizado da Pós-Graduação – funcionalidades
6. Bolsas de estudo (Capes, Fapesp, CNPq)
7. Matrículas regulares
8. Matrícula de acompanhamento
9. Desligamentos – motivos administrativos
10. Seminários de Pesquisa (obrigatório para o Doutorado)
11. Estágios no Exterior (bolsa sanduíche - Doutorado)
12. Avaliação de docentes e disciplinas
13. PAE - 1ª Etapa
14. PAE – 2ª Etapa
15. Exame de Qualificação
16. Trancamento de matrícula
17. Solicitação de auxílio financeiro (à Pró-Reitoria)
18. Verba PROAP
19. Preenchimento de relatório anual (Coleta Capes)
20. Atualização do currículo lattes (Coleta Capes)
21. Depósito de dissertação ou tese – prorrogação de prazo
22. Depósito de dissertação ou tese – formato do trabalho
23. Depósito de dissertação ou tese – Banca de Defesa
24. Depósito de dissertação ou tese – Procedimentos gerais
25. Credenciamento e Recredenciamento de Orientador
26. Horários de atendimento do SPG
27. Local de atendimento (infraestrutura da Secretaria)
28. Clareza das informações veiculadas pelo SPG
29. Agilidade do SPG em resolver as demandas
30. Gentileza das funcionárias
31. Tempo de espera para ter seu *e-mail* respondido
32. Tempo para confecção e retirada de documentos solicitados

33. Atendimento às suas necessidades

Os resultados produtivos deste trabalho não deixam dúvidas quanto à importância de se mapear e estudar com a devida atenção os principais processos/atividades/atributos que envolvem e/ou afetam os docentes e os demais funcionários da Unidade.

A aplicação de uma pesquisa direcionada a estes dois grupos complementaria sobremaneira a análise crítica do setor em questão. Os resultados certamente contribuiriam para a implementação de outras ações voltadas à melhoria da qualidade e, conseqüentemente, a uma maior satisfação dos “clientes” do SPG.

REFERÊNCIAS

BLAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. 179 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Brasília. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. São Paulo, 2012. 29 p. Disponível em: <<http://www.usp.br/leginf/estatuto/estatuto.html#t2>>. Acesso em 20 jul. 2012.

MACCARI, E. A. **Contribuições à gestão dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil com base nos sistemas de avaliação norte americano e brasileiro**. 2008. 250 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MAGALDI, S.; CRESCITELLI, E. **A importância dos serviços suplementares no setor de serviços: uma análise do nível de satisfação do cliente**. REGE Revista de Gestão, São Paulo, 2008. 9 p. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36647>>. Acesso em 26 jul. 2012.

MIRANDA, O. M. Z. **Implantação e resultados de programas de qualidade em Universidade Pública: estudo de caso da Universidade de São Paulo**. 2010. 395 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PRADO, F. O. **Análise institucional: um estudo dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto / USP**. 2007. 237 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

REGIMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. São Paulo, 2008. 43 p. Disponível em: <<http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-5473-de-16-de-setembro-de-2008>>. Acesso em 13. fev. 2013.

REGIMENTO GERAL DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. São Paulo, 2012. 51 p. Disponível em: <<http://www.usp.br/leginf/rg/rg.html>>. Acesso em: 20 jul.2012.

SPIPKI, A; TITTONI, J. **O modo-indivíduo no serviço público: descartando ou descartável**. Psicologia e Sociedade, 2005. 7 p. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822005000300010>. Acesso em 22 jul. 2012.

SZAJNBOK, M. **Gestão da qualidade em serviços**. São Paulo: Epusp, 2011. Apostila para disciplina de pós-graduação do Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica, GEQ-012 – Gestão da Qualidade em Serviços.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO APLICADO AOS ALUNOS E EX-ALUNOS DO PROGRAMA

1. Qual sua atual situação acadêmica?

- Cursando o Mestrado
 Mestrado concluído, cursando o Doutorado
 Cursando o Doutorado Direto
 Mestrado concluído no Instituto
 Doutorado concluído no Instituto

2. Que curso você realizou na Graduação e em qual Instituição de Ensino?

3. Sobre o Mestrado:

- Ainda não concluí um curso de Mestrado
 Já concluí um curso de Mestrado

Caso haja concluído o Mestrado, que curso realizou e em qual Instituição de Ensino?

4. Indique seu grau de satisfação com relação aos seguintes assuntos e processos administrativos:

Assunto	1	2	3	4	5	Não conheço
Processo seletivo						
Sistema de créditos e disciplinas (a serem cumpridos ao longo de seu curso)						
Cumprimento dos prazos regimentais do Programa (para exame de qualificação, depósito etc)						
Sistema informatizado - funcionalidades						
Bolsas de estudo						
Matrículas						
Trancamento de Matrícula						
Motivos que levam ao desligamento do aluno do Programa						
Solicitação de auxílio financeiro à Pró-Reitoria de Pós-Graduação						

Indique abaixo outros assuntos administrativos sobre os quais gostaria de se expressar ou registre suas críticas, sugestões e comentários.

5. Indique seu grau de conhecimento com relação aos seguintes assuntos e processos acadêmicos:

Assunto	1	2	3	4	5	Não se aplica
Seminários de Pesquisa (Doutorado)						
Bolsa sanduíche (Doutorado)						
PAE - 1 etapa						
PAE - 2 etapa						
Exame de Qualificação						
Formato para depósito de dissertação ou tese						

Indique abaixo outros assuntos acadêmicos sobre os quais gostaria de se expressar ou registre suas críticas, sugestões e comentários.

6. Indique seu grau de satisfação com relação aos itens indicados abaixo:

Assunto	1	2	3	4	5	Não conheço
Horários de atendimento do SPG						
Local de atendimento (infraestrutura da Secretaria)						
Clareza das informações veiculadas pelo SPG						
Agilidade do SPG em resolver suas demandas						
Gentileza das funcionárias						
Tempo de espera para ter seu e-mail respondido						
Tempo para confecção de documentos solicitados por você						
Atendimento às suas necessidades						

7 Registre abaixo outros comentários, críticas e sugestões que julgar pertinentes.

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DOS COMENTÁRIOS DOS ALUNOS REGISTRADOS NOS QUESTIONÁRIOS

1- Indique abaixo outros assuntos administrativos sobre os quais gostaria de se expressar ou registre suas críticas, sugestões e comentários.

Bolsas:

- “O sistema de bolsas apresenta problemas quanto à comunicação entre as agências provedoras de recurso e o Instituto que as recebe e também falta de transparência no processo seletivo dos alunos que recebem bolsas de advindas de dentro do Programa, como por exemplo a CAPES e as da Pró-Reitoria.”
- “Para o item ‘Bolsas de estudo’ a nota 2 se refere ao fato de haver poucas bolsas disponíveis para Mestrado e Doutorado. Estou ciente de que as bolsas são atribuídas aos Programas de Pós-Graduação em razão das notas obtidas nas avaliações periódicas realizadas pela CAPES. Sendo este um Instituto novo, é natural que as bolsas não sejam muitas. Apesar de estar ciente das normas que regem a concessão de bolsas, achei que valeria a pena registrar o motivo da nota mais baixa.”
- “Bolsas são a grande ‘caixa preta’ do Programa, sem clareza por parte do administrativo e dos docentes.”
- “Os alunos, ao menos os que manifestaram interesse nas bolsas oferecidas pelo Programa, deveriam receber informações sobre o andamento da concessão das mesmas (prazos para concessão, etc.).”
- “Gostaria que mais assuntos tivessem sido explicados anteriormente. Como por exemplo, os critérios de seleção para bolsas de estudo.”
- “Falta informação sobre bolsas de estudo. Falta bolsas de estudo.”

Seleção:

- “Em relação ao ‘Processo Seletivo’, minha sugestão é de que fossem divulgados os inscritos, seus projetos, a linha de pesquisa para a qual se inscreveram e também as notas atribuídas a cada uma das etapas durante a seleção. Isso tornaria mais claro para o candidato o peso que cada uma das etapas tem na nota e, conseqüentemente, na classificação final.”
- “O processo seletivo poderia exigir formação específica ou áreas correlatas, ou ao menos testar os conhecimentos prévios dos candidatos nesta área de conhecimento.”
- “Os documentos para matrícula poderiam ser enviados por e-mail antes da reunião inicial dos alunos com o coordenador do programa, desta forma agilizando o processo.”

- “Com relação ao processo seletivo, apesar de saber muitas informações sobre ele, tenho um sentimento de que há partes sobre as quais não somos informados. Também recebo críticas de pessoas que não foram aprovadas de que as formas de avaliação são ‘ocultas’.
- “Os resultados do processo seletivo deveriam ser divulgados por completo, com as notas individuais de todos os alunos em todas as categorias, sem informar os nomes dos alunos, e sim o número de matrícula ou CPF.”

Auxílio financeiro:

- “Faltam informações sobre participação em eventos internacionais.”
- “O novo sistema de solicitação de auxílio financeiro é confuso, mal explicado, sobretudo em comparação com o sistema anterior.”

Matrículas:

- “O prazo de retificação de matrícula pode ser anunciado por email.”

Prazos:

- “Os prazos regimentais do Programa poderiam ser mais maleáveis”

Sistema informatizado:

- “O sistema informatizado a Pós-Graduação da Universidade não informa claramente quanto ao processo necessário para a obtenção dos cartões para utilização de ônibus.”

Verba Proap:

- “Não conheço, nem tenho notícias de que exista, auxílio financeiro do Instituto para participação de pós-graduandos em congressos, tradução de trabalhos acadêmicos, inscrição em cursos/palestras/seminários. Falta informação sobre o uso da verba PROAP. Para que serve, como o Instituto a utiliza, se os pós-graduandos têm acesso a ela, etc.”

02- Indique abaixo outros assuntos acadêmicos sobre os quais gostaria de se expressar ou registre suas críticas, sugestões e comentários.

Disciplinas:

- “Acho um absurdo completo não termos disciplina obrigatória de Métodos de Pesquisa (particularmente pesquisas qualitativas) e, ainda, sermos obrigados a fazer obrigatória em Estatística (vulgo ‘Métodos’).”

- “Não concordo com o sistema de disciplinas obrigatórias. Todas as disciplinas deveriam ser eletivas. As disciplinas obrigatórias impedem o trabalho de pesquisa na tese ou na dissertação.”
- “Tem certas matérias obrigatórias que ‘parecem’ preencher as lacunas de formação dos alunos de pós, mas na verdade o que acaba sendo o diferencial é a própria vontade e interesse de cada aluno a aprofundar a matéria FORA da sala de aula.”
- “Horários das disciplinas (impossibilidade de conciliação com o exercício de outras atividades).”
- “Senti falta de melhores palestras e aulas mais práticas e mais úteis para o mercado de trabalho durante os anos que estudei no Instituto.”
- “Muitas disciplinas positivistas, incluindo a disciplina obrigatória de estatística, que só diz respeito a pesquisas quantitativas. Aparentemente nenhuma disciplina obrigatória para pesquisas qualitativas e poucas disciplinas de discussão teórica do nível de pós-graduação. Muito favorecimento de teorias vinculadas a Escolha Racional e poucas vertentes mais próximas das Ciências Sociais.”

Formato do trabalho para depósito:

- “As regras para depósito deveriam estar muito mais claras, requisitos muito bem expostos e principalmente estas informações todas deveriam estar acessíveis de forma permanente em um veículo de fácil acesso dos alunos, como por exemplo site do curso ou sistema informatizado, para que não tenhamos que consultar o manual de regras do curso ou contatar a secretaria toda vez que precisarmos confirmar o que é necessário para cumprir essa exigência.”
- “Acho que deveriam existir regras mais claras sobre a estrutura do trabalho de da dissertação. Mas talvez eu tenha sentido que não existiam regras por eu ter sido a primeira a defender.”
- “Gostaria que fosse divulgado para os alunos, logo no início do curso (Mestrado ou Doutorado), todas as regras e formato dos trabalhos para a defesa.”
- “O formato de depósito de dissertação de mestrado, de dois artigos, pode inviabilizar a formação dos alunos, na medida em que a publicação de tais artigos depende de avaliações externas ao programa ou à Universidade; ademais, os trabalhos acadêmicos da Universidade que estão disponíveis online tem seu acesso registrado, e, pelo menos os que vi até o momento, tem centenas de downloads registrados (ou seja, o conhecimento produzido se dissemina mesmo quando não publicado fora da universidade).”
- “A tese de doutorado no formato tradicional está ultrapassada. Um conjunto de artigos no lugar da tese seria muito mais proveitoso.”

- “Nunca ficou claro para todos qual o formato esperado. Diversos professores alegam nem saberem que o formato de entrega da dissertação era em dois artigos.”

Bolsa sanduíche (Doutorado):

- “Faltam informações sobre bolsa sanduíche.”
- “Faltam informações sobre PDSE e outros programas de concessão de bolsas no exterior para doutorado sanduíche. Necessidade de intensificar o apoio da instituição para a realização do doutorado sanduíche.”
- “É preciso mais transparência da instituição com relação aos convênios internacionais com universidades, oportunidades de sanduíches, intercâmbio de professores.”
- “Não tem muitas informações fornecidos sobre o ‘sanduíche’: como funciona, como começar o processo, com quem nós devemos tratar etc. Gostaria de ver mais informação sobre isso.”

Exame de Qualificação:

- “As regras pra exame de qualificação deveriam estar muito mais claras, requisitos muito bem expostos e principalmente estas informações todas deveriam estar acessíveis de forma permanente em um veículo de fácil acesso dos alunos, como por exemplo site do curso ou sistema informatizado, para que não tenhamos que consultar o manual de regras do curso ou contatar a secretaria toda vez que precisarmos confirmar o que é necessário para cumprir essa exigência.”
- “Acho que deveriam existir regras mais claras sobre a estrutura do trabalho de qualificação.”
- “Gostaria que fosse divulgado para os alunos, logo no início do curso (Mestrado ou Doutorado), todas as regras e formato dos trabalhos para a defesa.”

PAE:

- “Pessoas com reconhecida experiência docente e que atuam como professores universitários poderiam ser dispensadas do PAE.”
- “O Instituto deveria investir mais nas bolsas do PAE. Mais bolsas e com valores maiores ajudariam os pós-graduandos bolsistas a complementar a renda. Os monitores podem ajudar muito os professores. Com isso, ganham experiência, e liberam os professores das tarefas mais simples.”

Exame de proficiência em inglês:

- “No exame de inglês para ingresso no Programa, havia duas seções. Uma delas estava muito mal elaborada, tanto no que se refere ao texto utilizado, quanto às perguntas elaboradas. Aparentemente, esse problema também ocorreu no ano seguinte ao meu ingresso no Programa.”

Atividades extracurriculares:

- “É importante criar oportunidade para a participação na escolha dos temas de eventos, palestras, mini cursos (não há), congressos, conferências.”

03- Registre abaixo outros comentários, críticas e sugestões que julgar pertinentes.

Funcionárias do SPG:

- “A equipe da Secretaria, em especial a equipe da pós-graduação (que conheço melhor), é excelente.”
- “As funcionárias são muito boas.”
- “As funcionárias, durante todo o meu contato, só demonstraram simpatia, educação e alta sensibilidade à resolução dos meus problemas, sempre fazendo todo o possível para resolver o que fosse necessário. Contudo, os problemas que tive sempre foram relacionados a burocracias, ou falta de acesso que fugiam do controle dos funcionários e que acabavam por desgastar o trabalho que elas poderiam e gostariam de prestar com mais agilidade. Especialmente quanto à falta de clareza de algumas regras e procedimentos, como documentação necessária, assinaturas e detalhes que deveriam constar em um documento formalizado para que os alunos e funcionários tivessem acesso, e informação clara, para que as funcionárias não precisassem contatar superiores e professores para resolver assuntos burocráticos e tirar dúvidas quanto aos procedimentos.”
- “Gostaria de parabenizar o trabalho desempenhado pelas secretárias. Além de eficientes, são muito simpáticas.”
- “A gentileza das funcionárias sempre foi a melhor parte de ir à secretaria.”
- “A secretaria é muito boa e me ajudou muito, mas no início é difícil para quem não fala português fluentemente. Talvez seja melhor ter alguém que fala inglês aí.”
- “Creio que o grande diferencial do setor administrativo é o profissionalismo e a pró-atividade das funcionárias. No que pese uma eventual carência em infraestrutura que o Instituto, por estar sendo montado, pode apresentar, elas conseguem suprir as demandas vindas dos discentes e, sinto, do Instituto como um todo, muitas vezes tendo que se desdobrar para isso, mas dando conta do recado. Elas estão de parabéns pela atitude ‘hands-on’ e pelo conhecimento dos processos.”

- “Gostaria de registrar a minha total satisfação com o atendimento prestado pelo SPG e parabenizar as funcionárias, que também contribuem de forma efetiva para a excelência do Instituto.”
- “O melhor atendimento de uma secretaria de pós que tive em minha vida!”
- “Em tudo o que precisei, fui prontamente e gentilmente atendida!”

Horários de atendimento:

- “A restrição de horário no atendimento do balcão da secretaria é ruim. Seria bom que houvesse ao menos um funcionário responsável pelo balcão, para que o atendimento funcionasse em período integral.”
- “O horário de funcionamento da secretaria do SPG é insuficiente para atender as demandas dos alunos.”
- “Horários de atendimento são completamente desconectados com a realidade de alunos que moram em São Paulo e que trabalham, por exemplo. Além dos horários completamente inadequados, contar com apenas 1h30 ou 2h de disponibilidade é inadmissível em uma instituição de ensino deste porte.”
- “Sobre o horário de atendimento do Serviço de Pós-Graduação, gostaria que ele fosse um pouco mais extenso do que é atualmente. No entanto, é preciso deixar claro que apesar de o horário para atendimento ao público ser um tanto quanto restrito, todas as demandas e solicitações são atendidas pronta e educadamente pelas secretárias durante todo o dia.”
- “Acredito que o horário de funcionamento da SPG é muito limitado, apenas 2hs por dia.”
- “Acho que o horário de atendimento deveria ser um pouco mais amplo. Porém, as vezes que precisei resolver alguma coisa com urgência e fui fora do horário de atendimento, as funcionárias sempre estiveram disponíveis.”

Veiculação das informações:

- “Na verdade, eu acho que a comunicação da secretaria da Pós com os alunos tem sido excelente! Acho que nunca recebi tantos *e-mails* de convites de eventos! A secretaria realmente funciona e as meninas são umas fofas!”
- “Muitos *e-mails* informativos repetidos. Enviem cada e-mail apenas uma vez.”
- “Maior transparência sobre divulgação de eventos acadêmicos, conferências internacionais, oportunidades de publicação em revistas especializadas.”
- “Falta informação sobre os eventos internos, seminários, grupos de pesquisa e de discussão de trabalhos, etc. Falta informação para os pós-graduandos

sobre quais pesquisas são desenvolvidas no Instituto, quais projetos os alunos poderiam integrar, quais grupos de estudo poderiam participar, etc.”

- “O número de emails a respeito do mesmo assunto, para retificar informações veiculadas, é grande.”

Aluno estrangeiro:

- “Uma sugestão é que seria bom ter alguém que pudesse ajudar alunos estrangeiros. Quando comecei o curso, foi bem difícil porque eu não falava bem português e tem muita burocracia nos processos de bolsa etc. que é difícil para quem não é brasileiro. Também, foi difícil saber como funciona o relacionamento entre os alunos e os professores, para saber onde ficam os lugares úteis na Universidade, etc. Um guia seria ótimo!”

Laboratório de informática:

- “O laboratório deveria ser liberado para utilização fora do período de aula.”

Material didático:

- “O Instituto deveria providenciar a impressão de textos e arquivos base para as aulas.”

APÊNDICE C – GUIA DO PÓS-GRADUANDO

INFORMAÇÕES PRELIMINARES – INGRESSO NO PROGRAMA

i- O Serviço de Pós-Graduação e Pesquisa

O Serviço de Pós-Graduação (SPG) é o setor responsável pela administração do Programa, no que diz respeito a procedimentos, normas e os mais diversos encaminhamentos.

O aluno deve procurar o SPG sempre que precisar sanar dúvidas, solicitar informações e documentos, entre outros. O SPG funciona no 2º andar do prédio *[da Unidade]*.

O telefone *[número]* e o e-mail *[endereço eletrônico]* são os principais canais de contato com as funcionárias do SPG – que atualmente são duas: *[nome das funcionárias]*.

Todas as informações do curso são veiculadas pelo SPG via e-mail, daí a importância dos alunos cuidarem muito bem de suas contas, checarem as mensagens com frequência e atualizarem sempre a Secretaria quando houver alguma mudança no endereço do correio eletrônico (atenção ao item iv) ou em qualquer outro dado pessoal.

Para assuntos que não podem ser resolvidos via correio eletrônico e que exigem a presença do estudante na Secretaria, cabe lembrar que os horários de atendimento acontecem duas vezes ao dia:

- Durante o período letivo: das 13h às 14h e das 17h30 às 18h30.
- Durante o período de férias: das 10h às 11h30 e das 14h30 às 16h.

ii- Primeira Matrícula

A primeira matrícula no sistema *[nome do sistema informatizado]* será realizada pelo Serviço de Pós-Graduação. A partir do segundo semestre de curso, os próprios alunos serão os responsáveis por efetuá-la.

Para a matrícula do 1º semestre de *[ano da entrega do guia aos alunos ingressantes]*, indicamos o procedimento abaixo:

1. Consultar a grade horária para identificar as disciplinas que deseja cursar. É recomendado que o aluno sempre consulte o orientador (caso já possua orientador designado) ou o orientador acadêmico (no caso, o Coordenador do Programa) antes de fazer sua escolha. Para conhecer o programa-base da disciplina e/ou consultar sobre o oferecimento de outras matérias que não constam da grade do *[nome da Unidade]*, acessar no sistema *[nome do sistema informatizado]* "Disciplinas oferecidas".

Link: *[indicação do link]* (não é preciso ter cadastro para fazer a consulta)

2. Preencher o formulário de matrícula (fornecido pelas funcionárias do SPG). O formulário deve ser entregue no Serviço de Pós-Graduação, dentro dos horários de atendimento, **do dia [data de início] até [data fim], IMPRETERIVELMENTE.**
3. Juntamente com o formulário de matrícula, o aluno deve entregar:
 - formulário de dados pessoais devidamente preenchido (fornecido pelas funcionárias do SPG);
 - cópia do documento de identificação com foto (RG ou RNE) e CPF (frente e verso);
 - cópia do histórico escolar da Graduação;
 - cópia do diploma da Graduação (frente e verso). Caso ainda não possua, pode ser um atestado de conclusão de curso, com a data da colação de grau. Mas assim que tiver acesso ao diploma, o aluno deverá providenciar a cópia e entregar na Secretaria;
 - para alunos do Doutorado: cópia do histórico escolar do Mestrado e cópia do diploma do Mestrado;
 - cópia da certidão de nascimento ou de casamento.

Observações importantes:

- É altamente recomendado que os alunos que não possuam formação na área de **[área de conhecimento do Programa]** cursem a disciplina **[código e nome da disciplina recomendada]**.
- Os alunos ingressantes no Doutorado serão, inicialmente, matriculados no programa de Doutorado Direto. Para que possamos alterar o programa para o Doutorado regular, precisaremos cadastrar o número da portaria de reconhecimento do curso de Mestrado e a data da publicação da mesma no Diário Oficial da União (trata-sede uma Portaria Ministerial – MEC). Os alunos devem buscar esta informação junto à Secretaria da instituição na qual realizaram o curso de Mestrado e apresentá-la no SPG.

iii- Sistema [nome do sistema informatizado] / Cartão [nome da Universidade] / Bilhete ônibus [apenas para alunos regulares da Universidade]:

Sistema [nome do sistema informatizado]

O **[nome do sistema informatizado]** é o “portal” da Pós-Graduação dentro dos sistemas da **[nome da Universidade]**. É por meio dele que o aluno pode efetivar e retificar sua matrícula, imprimir atestados e ter acesso às informações da sua vida acadêmica, entre outros.

O site para acesso é: **[indicação da página eletrônica]** (abaixo de “Pós-Graduação”).

O estudante só poderá acessar o sistema depois do dia **[data da efetivação da matrícula]**, quando as matrículas estiverem efetivadas. Basta clicar em “Primeiro Acesso”. O “Usuário” é sempre o número de matrícula (indicado no formulário de dados pessoais).

Cartão [nome da Universidade]

Após acessar o sistema, o aluno já pode/deve solicitar seu cartão de estudante. Para tanto, basta clicar em “Cartão [nome da Universidade]” e fazer o pedido. O motivo será “Novo cartão” e a foto deve ter fundo claro.

O cartão será encaminhado para a Secretaria algumas semanas após a solicitação. Assim que isso acontecer, o aluno será comunicado via e-mail para retirada (Atenção: aguardem o e-mail da Secretaria para retirar o cartão. O sistema costuma enviar uma mensagem automática quando o cartão é confeccionado, mas leva alguns dias até que ele chegue fisicamente até as Unidades).

Bilhete ônibus [apenas para alunos regulares da Universidade]:

Todo aluno regularmente matriculado tem direito ao Bilhete ônibus [apenas para alunos regulares da Universidade]: trata-se de um cartão magnético similar ao bilhete único, que dá acesso a duas linhas de ônibus que fazem o trajeto [indicação dos trajetos dos ônibus]:. Os portadores do Bilhete ônibus [apenas para alunos regulares da Universidade]: têm livre acesso a essas linhas, sem nenhum custo.

O aluno poderá solicitar seu bilhete pelo sistema [nome do sistema informatizado]. Basta entrar na opção “Cartão [nome da Universidade]” e escolher a opção “Solicitação Bilhete ônibus”.

Da mesma maneira como ocorre com relação ao cartão, o Bilhete será entregue na Secretaria, que avisará o estudante via e-mail da disponibilidade do cartão.

iv – E-mail institucional (obrigatório a todos os alunos de Pós-Graduação)

Após a matrícula, todos os alunos devem providenciar um e-mail institucional, sem o qual não receberão mensagens com avisos e lembretes do sistema [nome do sistema informatizado] sobre as ocorrências do seu curso de Pós-Graduação.

É muito importante que o estudante acesse regularmente seu e-mail institucional ou cadastre um redirecionamento de mensagens para que receba os e-mails da Universidade. As mensagens automáticas do sistema são importantíssimas porque avisam sobre períodos e limites das atividades do Programa de Pós-Graduação do aluno, enviando alertas para que ele não perca nenhum prazo importante do seu curso.

Para criar o e-mail institucional, o aluno deve [instruções]. O estudante deve confirmar também qual será o seu e-mail de contato “oficial” com a Secretaria. Caso opte por não “adotar” o e-mail institucional, precisa lembrar de redirecionar as mensagens de lá para a sua conta de e-mails padrão.

v. Bilhete Único Escolar

O Bilhete Único Escolar é um cartão fornecido pela SPTrans (ligada à Secretaria Municipal de Transportes) que permite que o aluno pague metade do valor da passagem nos ônibus, metrô e trem. O BUE também permite a integração dos ônibus, possibilitando o uso do cartão até quatro vezes por um período de duas horas pagando apenas uma passagem.

O cartão só pode ser solicitado depois que as matrículas estiverem regularmente efetivadas no sistema [nome do sistema informatizado]. Para isso, o estudante deve acessar o site www.sptrans.com.br - sessão “Bilhete Único – Escolar”, clicar no item “Estudante / Professor - acompanhe seu pedido” e verificar seu status por meio do

número do RG e da data de nascimento. Caso o status não aponte a situação “matrícula ativa”, o interessado deve solicitar suporte à sessão de passe escolar da *[indicação do setor responsável]*.

Assim que o status “matrícula ativa” estiver disponível, o estudante já poderá se dirigir a um posto credenciado da SPTrans para requisitar o bilhete ou a revalidação do mesmo.

O BUE deve ser revalidado anualmente.

INFORMAÇÕES ACADÊMICAS

MATRÍCULAS

O estudante do Programa de Pós-Graduação em *[área de conhecimento]* deve efetuar a matrícula regularmente, em cada período letivo, nas épocas e prazos fixados pelos órgãos centrais da Universidade, em todas as fases de seus estudos, até a obtenção do título de Mestre ou de Doutor.

A matrícula é realizada pelo sistema *[nome do sistema informatizado]*.

PRAZOS E ESTRUTURA DE CRÉDITOS

Prazos e quantidade mínima exigida de créditos variam conforme o estágio na Pós-Graduação (mestrado, doutorado e doutorado direto), conforme se vê abaixo. Já as disciplinas obrigatórias são similares nesses três estágios. É recomendável que o aluno priorize a obtenção dos créditos em disciplinas na fase inicial do Programa, deixando a parte mais intensiva em pesquisa na segunda fase do Programa. A programação de disciplinas e pesquisa deve ser feita em comum acordo com o orientador. A estrutura de créditos em cada um dos estágios do Programa são as que seguem:

Mestrado

O curso de Mestrado deverá ser realizado no máximo em 30 meses (dois anos e seis meses), incluído o depósito da dissertação.

O candidato ao grau de **Mestre** deverá completar, pelo menos, 96 (noventa e seis) unidades de crédito, assim distribuídas:

- I - 48 (quarenta e oito) unidades de crédito em disciplinas;
- II - 48 (quarenta e oito) unidades de crédito para dissertação.

Disciplinas Obrigatórias - Mestrado:

- *[identificação das três disciplinas obrigatórias]*

Doutorado

O curso de Doutorado, para o portador do título de Mestre, deverá ser realizado no prazo de até 48 meses (quatro anos), incluído o depósito da tese.

O candidato ao grau de **Doutor**, portador do título de Mestre, outorgado pela Universidade ou por ela reconhecido, deverá completar, pelo menos, 144 (cento e quarenta e quatro) unidades de crédito, assim distribuídas:

- I - 24 (vinte e quatro) unidades de crédito em disciplinas;
- II - 120 (cento e vinte) unidades de crédito para a tese.

Doutorado Direto

No caso de Doutorado sem obtenção prévia do título de Mestre (Doutorado Direto), o prazo para conclusão do programa e de depósito da tese é de até 60 meses (cinco anos).

O candidato ao grau de **Doutor**, sem obtenção do título de Mestre, deverá completar, pelo menos, 192 (cento e noventa e duas) unidades de crédito, assim distribuídas:

- I - 72 (setenta e duas) unidades de crédito em disciplinas;
- II - 120 (cento e vinte) unidades de crédito para a tese.

Disciplinas obrigatórias - Doutorado e Doutorado Direto:

- *[identificação das três disciplinas obrigatórias]*

Com relação às disciplinas optativas que o aluno deverá cursar, caberá ao orientador pautar a composição mais adequada de créditos optativos, inclusive aqueles oferecidos em outras unidades além do *[Unidade]*

DEMAIS ATIVIDADES OBRIGATÓRIAS

- Participação e aprovação em um semestre nos Seminários de Pesquisa (obrigatório somente para os cursos de Doutorado e Doutorado Direto).
- Participação e aprovação nas duas etapas do Estágio Supervisionado de Docência (Obrigatório para o Doutorado, Doutorado Direto e opcional para o Mestrado).
- Relatório anual de atividades com endosso do orientador (obrigatório a todos os alunos).

EXAME DE QUALIFICAÇÃO

O Exame de Qualificação é obrigatório para os alunos matriculados nos cursos de Mestrado, Doutorado e Doutorado Direto. A finalidade é avaliar a maturidade do aluno na sua área de investigação, o andamento da pesquisa que resultará na dissertação ou tese e o cronograma de atividades para a conclusão dos trabalhos.

O Exame de Qualificação se configura como uma oportunidade para aluno, orientador e docentes do Programa para discutir os rumos da dissertação ou tese. Diferentemente das reuniões regulares com o orientador, o Exame de Qualificação é baseado em texto previamente entregue à Comissão Examinadora e, portanto, requer uma reflexão por parte do aluno sobre o atual estágio da pesquisa e em como conduzir a finalização do seu trabalho.

Não há data pré-estabelecida pelo Programa para o Exame de Qualificação (há, entretanto, prazo máximo e requisitos mínimos, como descritos a seguir), que poderá ser realizado em diferentes estágios de desenvolvimento do projeto de pesquisa. A recomendação da CPG (Comissão de Pós-Graduação), entretanto, é que o Exame de Qualificação possa servir como um momento de avaliação do trabalho do aluno que, eventualmente, poderá corrigir e mudar os rumos da pesquisa antes da finalização da dissertação ou tese e da sua defesa final.

Inscrições para o Exame de Qualificação:

O aluno deve se inscrever para o Exame de Qualificação em até 60% do prazo máximo para depósito da dissertação ou tese.

Para os candidatos a Mestre, este prazo é de 18 meses (um ano e meio) após a matrícula no programa.

Para os candidatos a Doutor, com título de mestre, o prazo é de 28 meses (dois anos e quatro meses).

Para aqueles inscritos no programa Doutorado Direto, o prazo para se inscrever para o Exame de Qualificação é de 36 meses (três anos).

Após a inscrição, o Exame deve ser realizado em até 120 dias.

Para se inscrever, o aluno deverá ter concluído ao menos 50% de todos os créditos de seu programa. Deve requerer ao SPG o formulário para inscrição, no qual, além dos dados pessoais e acadêmicos, deverá constar a indicação de uma Comissão Examinadora para o Exame. Junto com o formulário o estudante deve entregar 5 cópias do trabalho a ser apresentado e a carta de encaminhamento do orientador. A monografia a ser apresentada para o Exame de Qualificação deverá conter, segundo as normas do Programa: justificativa e objetivo da pesquisa; metodologia; descrição da pesquisa já realizada ou análise preliminar de material empírico ou teórico a ser utilizado na dissertação ou tese; sumário estruturado dos capítulos, itens ou segmentos e cronograma das tarefas em andamento.

Comissão Examinadora do Exame de Qualificação

A Comissão Examinadora do Exame de Qualificação será constituída pelo orientador e dois docentes do Programa, com titulação mínima de Doutor, indicados pela CPG.

Reprovação no Exame de Qualificação

Em caso de reprovação no primeiro exame, o aluno poderá repeti-lo uma única vez, em até 180 dias após a data do primeiro exame.

O Exame de Qualificação consiste na arguição oral, fundamentada e crítica, da monografia apresentada pelo aluno no momento da inscrição.

BOLSAS DE ESTUDOS PARA MESTRADO OU DOUTORADO

- As bolsas de pós-graduação do *[Programa]*, bem como a dos demais programas da Universidade, advêm principalmente da Capes e da Fapesp.

- As bolsas da Capes são de carácter institucional, ou seja, cada programa recebe anualmente uma cota de bolsas a ser distribuída entre os alunos interessados. Atualmente o [Unidade] recebe uma cota fixa de 2 bolsas de mestrado e 2 bolsas de doutorado. Eventualmente são concedidas bolsas extraordinárias.

A ordem de atribuições de **bolsas Capes** obedece o seguinte critério:

O desempenho do aluno no processo seletivo do Programa, a partir do que se organiza uma listagem única de classificação dos estudantes ativos no Programa e se estabelece uma ordem de priorização na distribuição das bolsas. A classificação de cada aluno é global (ou seja, não é específica ao ano de ingresso). Os novos ingressantes são incorporados a esta lista, de modo que a classificação global do estudante tende a ser distinta da sua classificação no ano de ingresso. Informações sobre a lista de classificação podem ser requeridas junto ao SPG.

Pré-requisito para obtenção de **bolsas Capes**:

Comprovante de submissão de pedido de bolsa à Fapesp. Para ser indicado pelo Programa para a bolsa Capes, o aluno deve comprovar que está buscando formas alternativas de auxílio.

As **bolsas da Fapesp** são concedidas por demanda e em bases competitivas. A solicitação da bolsa deve ser encaminhada à Fapesp pelo orientador de acordo com as instruções apresentadas no site www.fapesp.br. Tanto as bolsas de mestrado quanto as de doutorado são de fluxo contínuo, ou seja, podem ser solicitadas em qualquer época do ano.

O aluno que tenha desistido da bolsa ou tenha perdido a bolsa por baixo desempenho poderá solicitar nova bolsa ao Programa. Neste caso, contudo, o aluno será reclassificado ao final da lista de interessados. O aluno só voltará a receber bolsa quando todos os demais interessados no momento da decisão já tiverem sido contemplados.

Cancelamento da bolsa por desempenho insuficiente

A obtenção de 2 conceitos "C" ao longo de qualquer um dos três cursos do Programa (mestrado, doutorado e doutorado direto) implica perda da bolsa de cota institucional (Capes). Neste caso o aluno vai para o final da lista de classificação e só volta a receber bolsa Capes quando os demais interessados tiverem sido contemplados.

Fica a cargo da Fapesp e de outras instituições de fomento definir os critérios para cancelamento de bolsas por razões de desempenho. Tradicionalmente a continuidade e interrupção dessas bolsas são julgadas por meio de relatórios periódicos.

Duplicidade de bolsas e vínculos trabalhistas

Não é permitido o acúmulo de bolsas de pesquisa ou vínculos trabalhistas na vigência de bolsas. Qualquer uma dessas situações (duplicidade de bolsas ou

vínculos de trabalho na vigência da bolsa) só será aceita mediante a autorização expressa da instituição responsável para a concessão da bolsa.

Auxílio financeiro para participação em congressos e demais eventos da área

A participação em congressos acadêmicos e outros eventos da área é parte importante da formação do pós-graduando. Auxílio financeiro para apresentação de trabalhos nesses congressos pode ser solicitado tanto à Pró-Reitoria de Pós-Graduação [*página eletrônica*] quanto junto ao Programa. Em ambos os casos, a concessão é feita em base competitiva e dirigida, prioritariamente, aos estudantes de doutorado. A concessão de auxílios para o mestrado é feita em casos excepcionais.

Regularmente são feitos dois editais de apoio à participação em congressos por ano. As instituições que promovem os principais congressos e seminários na área são as seguintes:

[Listagem dos principais Congressos]

PROGRAMA DE BOLSA SANDUÍCHE

É altamente recomendável que os alunos de doutorado façam estágio no exterior (Doutorado sanduíche). O estágio pode ser feito antes do exame de qualificação e deve seguir as instruções do orientador. Os prazos de qualificação e defesa são os mesmos definidos regimentalmente. Ou seja, o estágio sanduíche não deve ser interpretado como extensão de prazos.

O Programa não prevê bolsas específicas para o estágio. Essas bolsas devem ser solicitadas à Pró-Reitoria de Pós-Graduação ou às agências de fomento (Fapesp, CNPq e Capes). A Capes conta com o Programa Institucional de Bolsas de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE). Os alunos podem concorrer às bolsas PDSE por meio de editais lançados pelo Programa e/ou buscando informações diretamente na página da Capes e no Serviço de Pós-Graduação. O Programa de bolsas PDSE acontece em fluxo contínuo.

Os alunos de mestrado também podem fazer estágios sanduíche desde que respeitados os prazos regimentais e em coordenação com o orientador. A restrição desta modalidade de bolsas é maior no mestrado do que no doutorado, mas existem ofertas específicas como no caso da Fapesp.

TRANCAMENTO DE MATRÍCULA

Em caráter excepcional, o estudante matriculado em curso de Mestrado ou Doutorado pode requerer o trancamento de matrícula com plena cessação das atividades escolares, em qualquer estágio do respectivo curso, por prazo total não superior a trezentos e sessenta e cinco dias.

A pós-graduanda poderá usufruir, além do prazo de trancamento estabelecido, de cento e oitenta dias de licença-maternidade.

Para a concessão do trancamento de matrícula deverão ser atendidos os seguintes quesitos:

1. requerimento firmado pelo aluno e com parecer circunstanciado do orientador, dirigido à CPG, contendo os motivos da solicitação documentalmente comprovados, prazo pretendido e data de início;
2. a manifestação da CPG deverá ser submetida à *[identificação da instância deliberativa superior]*;
3. não será concedido trancamento de matrícula durante a vigência de prorrogação de prazo para a conclusão da dissertação ou da tese, com exceção de casos de doença grave, a critério da à *[identificação da instância deliberativa superior]*;
4. o trancamento de matrícula poderá retroagir à data da ocorrência do motivo de sua concessão, desde que solicitado e enquanto o motivo perdurar, e desde que não provoque superposição com matrícula ou qualquer outra atividade realizada.

PRORROGAÇÃO DE PRAZO

Em caráter excepcional, a prorrogação de prazo para depósito da dissertação ou tese pode ser concedida, por período não superior a cento e vinte dias, para os alunos matriculados em Programas que tenham prazo para a conclusão dos cursos inferior ao prazo regimental.

Para análise do pedido de prorrogação, o interessado deve entregar no Serviço de Pós-Graduação, com a maior antecedência possível, os seguintes documentos: requerimento firmado pelo aluno, com parecer circunstanciado do orientador, dirigido à CPG; justificativa da solicitação e, se possível, comprovantes; versão preliminar da dissertação ou tese; cronograma indicativo das atividades a serem desenvolvidas no período.

DESLIGAMENTO

O aluno matriculado no Mestrado ou Doutorado poderá ser desligado do curso nos seguintes casos:

1. se for reprovado duas vezes na mesma disciplina ou reprovado em três disciplinas distintas;
2. se não efetuar a matrícula regularmente em dois períodos letivos consecutivos dentro do prazo previsto no calendário escolar fixado pela Universidade;
3. se for reprovado pela segunda vez no exame de qualificação;
4. se não cumprir as atividades ou exigências nos prazos regimentais.

NOVA MATRÍCULA

O aluno desligado sem a conclusão do Mestrado ou do Doutorado e que for novamente selecionado terá seu reingresso considerado como nova matrícula.

A solicitação de nova matrícula deverá ser instruída com os seguintes documentos:

1. justificativa do interessado;

2. anuência do orientador;
3. plano de trabalho aprovado pelo orientador;
4. histórico escolar do antigo curso.

A documentação deverá ser acompanhada de manifestação da CPG.

A nova matrícula deverá ser efetivada pela CPG no prazo máximo de cento e oitenta dias contados a partir da data de reingresso.

O interessado, cuja solicitação for aprovada, será considerado aluno novo. Conseqüentemente, deverá cumprir todas as exigências a que estão sujeitos os alunos ingressantes e não poderá aproveitar créditos obtidos anteriormente.

PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DO ENSINO (PAE)

O Programa é composto de duas etapas:

1ª Etapa: Preparação Pedagógica (as inscrições devem ser realizadas em qualquer Unidade da Universidade)

2ª Etapa: Estágio Supervisionado de Docência (inscrições no SPG, conforme informações abaixo)

1. As inscrições estarão abertas em período predeterminado pelo SPG.
2. Poderão se candidatar para participar da 2ª etapa do PAE alunos regularmente matriculados em programas de pós-graduação, cursos de mestrado e doutorado da Universidade, desde que já tenham cumprido a 1ª etapa do Programa.
3. Se no transcorrer do PAE o aluno selecionado deixar de ser aluno regularmente matriculado, o mesmo terá cancelada sua inscrição.
4. A participação (e aprovação) é obrigatória a todos os alunos matriculados no doutorado e opcional aos alunos de mestrado.

CONCEITOS EM DISCIPLINAS E EXAME DE QUALIFICAÇÃO

Conceitos em Disciplinas

O aluno de Mestrado ou Doutorado deve atender às exigências de rendimento escolar e frequência mínima de setenta e cinco por cento nas disciplinas de Pós-Graduação.

O aproveitamento do aluno em cada disciplina será expresso por um dos seguintes conceitos:

A	Excelente, com direito a crédito
B	Bom, com direito a crédito
C	Regular, com direito a crédito
R	Reprovado, sem direito a crédito
T	Aprovado em disciplina cursada fora da USP

O aluno que obtiver conceito R em qualquer disciplina poderá repeti-la. Neste caso, como resultado final, será atribuído o conceito obtido posteriormente, devendo, entretanto, o conceito anterior constar do histórico escolar.

O aluno não poderá cursar a mesma disciplina no curso de Mestrado e no curso de Doutorado.

Disciplina cursada fora da Universidade em Programa de Pós-Graduação reconhecido poderá ser aceita para contagem de créditos, até o limite de um terço do valor mínimo exigido, mediante aprovação da CPG.

Em requerendo, com a anuência do respectivo orientador, o cancelamento de matrícula em disciplina dentro do prazo previsto no calendário escolar fixado pela CPG, o aluno não terá a referida disciplina incluída em seu histórico escolar.

DIRETRIZES PARA DEPÓSITO DE DISSERTAÇÕES E TESES

A **dissertação de mestrado** deve ser depositada em, no máximo, 30 meses após a primeira matrícula no Programa. Juntamente deverá ser entregue uma lista de sugestão de membros da Comissão Julgadora (três membros titulares, sendo pelo menos um deles de fora do Programa).

As **dissertações** devem ser entregues na forma de dois artigos, um de revisão bibliográfica e outro decorrente de pesquisa original, seja de cunho teórico ou empírico. Caso o aluno opte por entregar, em comum acordo com o orientador, uma dissertação no formato original, esta deve ser acompanhada dos dois artigos acima citados como item a parte. O objetivo desta norma é permitir que o resultado da pesquisa do candidato seja amplamente divulgado para a comunidade acadêmica.

A **tese de doutorado** deve ser depositada em, no máximo, 48 meses após a primeira matrícula no Programa. Juntamente deverá ser entregue uma lista de sugestão de membros da Comissão Julgadora (cinco membros titulares, sendo pelo menos dois deles de fora do Programa).

O depósito da tese de doutorado deve ser acompanhado, obrigatoriamente, do comprovante de submissão de artigo, subproduto do texto depositado, a revista da área ou áreas afins com sistema de arbitragem.

ORIENTADORES

Os alunos ingressantes podem permanecer inicialmente sob a orientação acadêmica do Coordenador de Programa. Esse tipo de orientação deverá ser limitado ao prazo máximo de cento e oitenta dias.

Ao aluno é facultada a mudança de orientador com anuência do orientador atual e do novo orientador, com aprovação da CPG.

COMISSÕES JULGADORAS E DO JULGAMENTO DAS DISSERTAÇÕES E TESES

Mediante aprovação do orientador, os exemplares da dissertação ou tese devem ser depositados pelo aluno, na Secretaria de Pós-Graduação da Unidade, obedecendo-se aos prazos regimentais e aos requisitos estabelecidos nas normas do Programa.

As dissertações e as teses devem ser redigidas em português com resumo e título, preferencialmente, também em inglês, para fins de divulgação. Mediante a anuência do orientador as dissertações e teses também podem ser redigidas em inglês e espanhol.

A CPG conta com o prazo máximo de sessenta dias, a partir do depósito da dissertação ou da tese, para designar a comissão julgadora.

O prazo máximo para defesa de dissertação ou da tese limita-se em noventa dias, contados a partir da primeira aprovação da comissão julgadora pela CPG.

Comissões Julgadoras

As comissões julgadoras de dissertação de Mestrado e tese de Doutorado devem ser constituídas por três e cinco examinadores, respectivamente, sendo membro nato e presidente o orientador do candidato.

Cabe à CPG responsável pelo curso em que estiver matriculado o aluno designar os membros efetivos e suplentes que deverão constituir a comissão julgadora.

Na composição da comissão julgadora de Mestrado, um dos membros titulares, no mínimo, deverá ser externo ao Programa de Pós-Graduação e à Unidade pertinente e, na composição da comissão julgadora de Doutorado, dois membros titulares, no mínimo, deverão ser externos ao Programa de Pós-Graduação e à Unidade pertinente.