

Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

**Gestão das mídias digitais institucionais dos programas de
pós-graduação da UFSCar: propostas de melhoria integrando
gestão do conhecimento e gestão por processos**

VANESSA CRISTINA MIGLIATO

São Carlos, SP

2026

VANESSA CRISTINA MIGLIATO

Gestão das mídias digitais institucionais dos programas de pós-graduação da UFSCar: propostas de melhoria integrando gestão do conhecimento e gestão por processos

Texto apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos como requisito para obtenção do título de Mestra em Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Profª. Dra. Luciana de Souza Gracioso.

São Carlos, SP

2026

VANESSA CRISTINA MIGLIATO

Gestão das mídias digitais institucionais dos programas de pós-graduação da UFSCar: propostas de melhoria integrando gestão do conhecimento e gestão por processos

Banca Examinadora:

Presidente e Orientadora: Profa. Dra. Luciana de Souza Gracioso
PPGCTS/UFSCar - São Carlos, SP

Membro Titular: Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral
UFSCar - São Carlos, SP

Membro Titular: Profa. Dra. Elaine da Silva
UNESP - Marília, SP

Data da defesa: 06/03/2026

Fomento: CAPES.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Luciana de Souza Gracioso pela orientação atenta, pela confiança e pelo acompanhamento cuidadoso ao longo de todo o percurso do mestrado.

Aos professores Roniberto Morato do Amaral e Elaine da Silva, por terem aceitado o convite para as bancas de qualificação e de defesa e pelas valiosas contribuições, fundamentais para o amadurecimento e a consolidação desta pesquisa. Ao técnico-administrativo Rogério Lopes, pelo apoio constante e pela dedicação na secretaria do PPGCTS/UFSCar, contribuindo de forma decisiva para a reorganização do programa.

Aos professores do Departamento de Filosofia, pelo apoio e incentivo desde o início da trajetória, em especial à professora Ana Carolina Soliva Soria e ao professor Francisco Prata Gaspar, pela compreensão e pelo incentivo durante o período em que estive à frente da coordenação do PPGFil/UFSCar.

Aos meus amigos Aron Volante, Felipe Rossit e Silmara Dionízio, pelo apoio mútuo no cotidiano das secretarias de pós-graduação, pelas trocas de experiências e pelo incentivo durante a elaboração desta dissertação.

À minha amiga Rogéria Veronese, pela parceria, pelo apoio nos momentos mais difíceis e pelas trocas que tornaram essa caminhada mais leve. À minha amiga Vanessa de Oliveira, pelas conversas e pelo incentivo, essenciais ao longo dessa trajetória.

À minha família, pelo apoio incondicional. Em especial, ao meu companheiro Henrique e à minha filha Laura, pela compreensão e pelo carinho que sustentaram a reta final deste trabalho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Brasil, Código de Financiamento 001.

RESUMO

A comunicação digital dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) em universidades públicas desempenha papel fundamental na transparência, na visibilidade e na prestação de contas, especialmente no contexto avaliativo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Entretanto, persistem lacunas na institucionalização desse trabalho, evidenciadas pela escassez de diretrizes, fluxos e capacitação que sustentem a produção e a publicação de conteúdos com segurança normativa, incluindo acessibilidade, proteção de dados pessoais e direitos autorais. Diante desse cenário, este estudo analisa a organização das práticas de gestão das mídias digitais nos PPGs do Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O objetivo geral consiste em propor diretrizes e recomendações para aprimorar a gestão dessas mídias, integrando ferramentas de gestão por processos. Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória e aplicada, com revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionário on-line. A amostra contemplou os 12 PPGs do CECH/UFSCar. Na etapa documental, foram analisadas as publicações da seção “Notícias” dos sites institucionais no período de 2017 a 2025. O questionário obteve respostas de 10 programas e também foi realizada a análise descritiva dos perfis no Instagram no recorte de 01/11/2024 a 31/10/2025. Os dados foram tratados por classificação temática e por ferramentas de gestão por processos, como Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Matriz GUT, 5W1H e 5 Porquês. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar (Parecer nº 7.896.089). Os resultados indicam predominância de conteúdos administrativo-informativos, presença irregular de divulgação científica e centralidade de servidores técnico-administrativos na atualização cotidiana, sem capacitação formal e com baixa padronização de fluxos. Conclui-se que a gestão digital é sustentada por esforços locais e reativos. O trabalho propõe a institucionalização de diretrizes integradas, a oferta de formação contínua e o desenvolvimento de instrumentos institucionais de apoio para qualificar a comunicação digital e reduzir riscos normativos.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; comunicação nas organizações; programas de pós-graduação; gestão de conteúdos na web; conhecimento tácito.

ABSTRACT

Digital communication in Graduate Programs (PPGs) at public universities plays a fundamental role in transparency, visibility, and accountability, especially within the evaluation framework of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES). However, gaps persist in the institutionalization of this work, evidenced by the lack of guidelines, workflows, and training to support the production and publication of content with regulatory compliance, including accessibility, personal data protection, and copyright. In this context, this study analyzes the organization of digital media management practices in the PPGs of the Center for Education and Human Sciences (CECH) at the Federal University of São Carlos (UFSCar). The general objective is to propose guidelines and recommendations to improve the management of these media, integrating process management tools. This is a qualitative, exploratory, and applied study, based on a literature review, document analysis, and the application of an online questionnaire. The sample included all 12 PPGs at CECH/UFSCar. In the documentary stage, publications from the “News” section of institutional websites were analyzed for the period from 2017 to 2025. The questionnaire obtained responses from 10 programs, and a descriptive analysis of Instagram profiles was also conducted for the period from November 1, 2024, to October 31, 2025. Data were analyzed through thematic classification and process management tools, such as Check Sheets, Pareto Diagrams, the GUT Matrix, 5W1H, and the Five Whys. The study was approved by the Research Ethics Committee of UFSCar (Approval No. 7,896,089). The results indicate a predominance of administrative-informational content, an irregular presence of science communication, and the central role of administrative staff in day-to-day updates, without formal training and with low standardization of workflows. It is concluded that digital management is sustained by local and reactive efforts. The study proposes the institutionalization of integrated guidelines, the provision of continuous training, and the development of institutional support instruments to improve digital communication and reduce regulatory risks.

Keywords: knowledge management; organizational communication; graduate programs; web content management; tacit knowledge.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Organograma adaptado da estrutura institucional da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com foco nos Programas de Pós-Graduação (PPGs).....	41
Figura 2 – Representação da visão sistêmica dos processos organizacionais.....	43
Figura 3 – Composição de um processo.....	44
Figura 4 – Diagrama de Pareto: atribuição de responsabilidade pela atualização das mídias digitais nos PPGs.....	85
Figura 5 – Diagrama de Pareto das dificuldades para manter as postagens atualizadas (questão de múltipla escolha; CECH/UFSCar).....	86

QUADROS

Quadro 1 – Evolução dos quesitos de avaliação da pós-graduação.....	29
Quadro 2 – Estrutura da avaliação da CAPES e foco analítico da pesquisa (Quadriênio 2021–2024).....	60
Quadro 3 – Síntese diagnóstica do processo de gestão das mídias digitais (5W1H).....	90
Quadro 4 – Análise de causa-raiz da sobrecarga de trabalho (5 Porquês).....	90
Quadro 5 – Priorização dos problemas identificados na gestão das mídias digitais (Matriz GUT).....	97
Quadro 6 – Critérios de classificação das publicações digitais dos Programas de Pós-Graduação.....	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGAS/UFSCar (2020–2025).....	62
Tabela 2 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGCI/UFSCar (2022–2025).....	63
Tabela 3 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGPol/UFSCar (2021–2025).....	65
Tabela 4 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGCTS/UFSCar (2017–2025).....	66
Tabela 5 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGE/UFSCar (2021–2025).....	68
Tabela 6 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGEEs/UFSCar (2020–2025).....	70
Tabela 7 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGLit/UFSCar (2018–2025).....	71
Tabela 8 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGFil/UFSCar (2022–2025).....	73
Tabela 9 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGIS/UFSCar (2021–2025).....	74
Tabela 10 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGL/UFSCar (2019–2025).....	76
Tabela 11 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGPsi/UFSCar (2023–2025).....	77
Tabela 12 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGS/UFSCar (2017–2025).....	79
Tabela 13 – Sistematização comparativa da seção “Notícias” dos sites dos PPGs do CECH/UFSCar.....	80
Tabela 14 – Presença dos Programas de Pós-Graduação do CECH/UFSCar no Instagram.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCS	Coordenadoria de Comunicação Social
CECH	Centro de Educação e Ciências Humanas
CEPID	Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão
CoPG	Conselho de Pós-Graduação
ConsUni	Conselho Universitário
CPG	Comissão de Pós-Graduação
CTC-ES	Conselho Técnico-Científico da Educação Superior
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
GC	Gestão do Conhecimento
GP	Gestão por Processos
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MEC	Ministério da Educação
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PPG	Programa de Pós-Graduação
PPGAS	Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social
PPGCI	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
PPGCTS	Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
PPGEEs	Programa de Pós-Graduação em Educação Especial
PPGFil	Programa de Pós-Graduação em Filosofia
PPGIS	Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som
PPGL	Programa de Pós-Graduação em Linguística
PPGLit	Programa de Pós-Graduação em Estudos de Literatura
PPGPol	Programa de Pós-Graduação em Ciência Política
PPGPsi	Programa de Pós-Graduação em Psicologia
PPGS	Programa de Pós-Graduação em Sociologia
ProGPe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
ProPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação

SBGC Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SNPG Sistema Nacional de Pós-Graduação
UFSCar Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
2.1 Divulgação científica e democratização do conhecimento.....	14
2.1.1 Justificativa da escolha dos PPGs da UFSCar.....	15
2.1.2 Estrutura e gestão das mídias digitais nos PPGs do CECH.....	16
2.1.3 Importância da comunicação digital institucional no contexto acadêmico.....	17
2.2 Problema de pesquisa.....	18
2.2.1 Gestão das mídias digitais por agentes com formações diversas.....	18
2.2.2 Escassez de diretrizes e de capacitação institucional.....	19
2.2.3 Análise das práticas de gestão existentes.....	19
2.2.4 Acessibilidade, proteção de dados e direitos autorais.....	21
2.2.5 Articulação com dimensões avaliativas e comunicação pública.....	23
2.2.6 Estrutura atual da gestão digital.....	24
2.3 Objetivos da pesquisa.....	25
2.3.1 Objetivo geral.....	25
2.3.2 Objetivos específicos.....	26
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
3.1 Avaliação da pós-graduação no Brasil: histórico e critérios da CAPES.....	28
3.2 Comunicação científica, divulgação científica e comunicação institucional.....	31
3.3 Gestão do conhecimento.....	34
3.3.1 Redes informais, aprendizagem coletiva e memória institucional nas secretarias de pós-graduação.....	37
3.4 Gestão por processos.....	40
3.5 Integração entre Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão por Processos (GP).....	45
3.6 Considerações sobre a visibilidade na avaliação da CAPES.....	46
4 MÉTODOS DE PESQUISA.....	49
4.1 Tipo de pesquisa.....	49
4.2 Abordagem metodológica.....	49
4.3 Coleta de dados.....	50
4.4 Análise dos dados.....	52
4.5 Regras de decisão para classificação de conteúdos híbridos.....	54
4.6 Limitações da pesquisa.....	55
4.7 Estratégia de organização dos dados.....	56
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
5.1 Análise das notícias nos sites institucionais dos PPGs do CECH/UFSCar.....	58
5.1.1 Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social.....	61
5.1.2 Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.....	63
5.1.3 Programa de Pós-Graduação em Ciência Política.....	64
5.1.4 Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade.....	66

5.1.5 Programa de Pós-Graduação em Educação.....	67
5.1.6 Programa de Pós-Graduação em Educação Especial.....	69
5.1.7 Programa de Pós-Graduação em Estudos de Literatura.....	71
5.1.8 Programa de Pós-Graduação em Filosofia.....	72
5.1.9 Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som.....	74
5.1.10 Programa de Pós-Graduação em Linguística.....	75
5.1.11 Programa de Pós-Graduação em Psicologia.....	76
5.1.12 Programa de Pós-Graduação em Sociologia.....	78
5.2 Análise comparativa das seções “Notícias” dos PPGs do CECH/UFSCar.....	80
5.3 Percepções das secretarias sobre a gestão das mídias digitais: resultados do questionário.....	83
5.4 Presença dos PPGs nas redes sociais (Instagram).....	91
5.5 Síntese dos resultados: gestão das mídias digitais e padrões observados.....	93
5.5.1 Perfil dos responsáveis pela gestão.....	93
5.5.2 Práticas atuais de gestão e suas limitações.....	93
5.5.3 Diretrizes institucionais, acessibilidade e padronização.....	95
5.6 Desafios consolidados a partir dos achados.....	95
5.6.1 Sobrecarga e sustentação do trabalho em poucos atores.....	95
5.6.2 Capacitação inexistente e dependência de aprendizagem informal.....	96
5.6.3 Atendimento desigual às necessidades informacionais dos públicos.....	96
5.6.4 Riscos e incertezas em proteção de dados e direitos autorais.....	96
5.6.5 Redes informais e autogestão como estratégia de continuidade.....	96
5.7 Propostas de melhoria derivadas dos resultados.....	98
5.7.1 Organização de responsabilidades e gestão compartilhada.....	99
5.7.2 Organização dos processos comunicacionais e mediação científica.....	100
5.7.3 Padronização normativa: acessibilidade, LGPD e direitos autorais.....	100
5.7.4 Sistematização do conhecimento e redes de apoio.....	101
5.7.5 Plano de capacitação e desenvolvimento de competências digitais.....	102
5.7.6 Planejamento de conteúdo e visibilidade social.....	103
5.7.7 Monitoramento e produção de evidências para avaliação CAPES.....	104
5.7.8 Modelo de classificação tipológica e desdobramentos propostos.....	104
5.7.9 Considerações integradoras.....	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
REFERÊNCIAS.....	110
APÊNDICE A – MODELO DE TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ.....	117
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	119
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	121
APÊNDICE D – QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO TIPOLÓGICA DOS CONTEÚDOS DIGITAIS.....	127

1 INTRODUÇÃO

A gestão das mídias digitais institucionais dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) stricto sensu em universidades públicas tem assumido papel estratégico para a transparência, a prestação de contas, a visibilidade acadêmica e a difusão de informações científicas e administrativas. No contexto avaliativo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), os canais digitais institucionais (especialmente sites e mídias sociais) operam também como espaços de evidência das atividades desenvolvidas pelos programas, incluindo ações associadas à inserção e ao impacto social. Diante disso, esta dissertação analisa como se organizam as práticas de gestão das mídias digitais institucionais nos PPGs do Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e propõe diretrizes para seu aprimoramento.

Neste trabalho, adota-se a expressão “mídias digitais institucionais” para designar os sites dos PPGs e seus canais digitais de comunicação (perfis em redes sociais e ferramentas de mensagens), compreendidos como espaços de circulação de informações acadêmicas, administrativas e de projeção pública. Embora a UFSCar disponha de treinamentos operacionais, orientações técnicas e de layout para a utilização dos sites, a decisão sobre os conteúdos a serem publicados ocorre de forma descentralizada, sob responsabilidade local dos programas. De forma semelhante, a gestão de perfis em redes sociais e outros canais digitais frequentemente ocorre sem orientação institucional consolidada, o que pode ampliar desafios cotidianos relacionados à seleção de conteúdos relevantes, à resposta a públicos distintos e à manutenção da consistência informacional, especialmente em contextos de sobrecarga de trabalho nas secretarias.

A ausência de suporte institucional pode comprometer a efetividade da comunicação digital e a organização das rotinas, além de suscitar dúvidas quanto a dimensões normativas que atravessam a comunicação pública, como acessibilidade digital, proteção de dados pessoais e direitos autorais. A acessibilidade digital, assegurada pela Lei nº 13.146/2015, é condição para a inclusão e para o exercício da cidadania; portanto, a atualização de plataformas digitais exige atenção a padrões que permitam o acesso de pessoas com diferentes deficiências. De modo complementar, o conhecimento sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) é indispensável para orientar a divulgação de informações e o tratamento de dados pessoais nos ambientes digitais, mitigando riscos institucionais e protegendo a privacidade de usuários e membros da comunidade acadêmica.

No campo da comunicação organizacional, a presença digital tornou-se elemento estruturante do relacionamento entre organizações e seus públicos. O site institucional tem por objetivo ser o endereço da empresa na internet e o ponto de contato com o público, sendo sua principal característica a divulgação da organização, de seus produtos e dos serviços prestados. O conteúdo é composto pela apresentação detalhada do que a empresa realiza, dos produtos e serviços oferecidos, da explicação sobre sua área de atuação, de informações para contato, localização, vídeos correlatos à área de atuação e conteúdos enviados pelo próprio público, entre outros. Contudo, para a organização definir o conteúdo do seu site institucional, é importante identificar quais são seus objetivos com o site, as informações que pretende exibir e o que pretende alcançar, com foco nos resultados a serem atingidos (NASSAR; VIEIRA, 2017).

Além dos sites, as mídias sociais digitais tornaram-se canais estratégicos de relacionamento entre organizações e seus públicos, promovendo interações pautadas pela simetria, pela convergência e pela participação ativa. Na busca por maior proximidade com os usuários, muitas instituições passaram a adotar plataformas como Facebook, YouTube, Instagram, entre outras. No entanto, a simples presença digital e a publicação de conteúdos criativos não bastam: os públicos esperam das organizações posturas mais engajadas e dialógicas. Vale destacar que o nível de interação alcançado varia de acordo com fatores como a cultura organizacional, a liderança e o segmento de atuação (DREYER, 2015).

Esse conjunto de desafios sugere a existência de possíveis lacunas na organização das práticas de comunicação digital, especialmente no que se refere à institucionalização de rotinas, à definição de responsabilidades e às condições de trabalho associadas a essa demanda. Dessa forma, a integração entre Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão por Processos (GP) oferece um caminho analítico e propositivo, pois permite descrever rotinas, identificar gargalos, reduzir retrabalhos e propor melhorias com base em evidências.

Para Bem e Ribeiro Junior (2006), na era da sociedade do conhecimento, a gestão eficaz dos processos e das práticas organizacionais, que dependem diretamente do conhecimento e da experiência das pessoas, torna-se inequívoca. As organizações devem direcionar seus esforços para adquirir, organizar e compartilhar conhecimento a fim de assegurar uma vantagem sustentável na produção e disseminação do conhecimento. Nessa mesma direção, a gestão do conhecimento contribui na pesquisa, pois trata-se de um conjunto de ideias, técnicas e práticas voltadas para a valorização dos ativos intangíveis, também conhecidos como capitais do conhecimento ou capital intelectual, com o propósito de ampliar

a habilidade das empresas para criar, armazenar, recuperar, transferir e reutilizar o conhecimento de forma mais eficaz (MORENO; SANTOS, 2012).

Além de qualificar a comunicação, mídias digitais bem geridas podem contribuir para otimizar serviços oferecidos pelos PPGs. Ao sistematizar informações recorrentes e disponibilizá-las em canais institucionais, essas mídias funcionam como filtro para dúvidas frequentes, reduzem o volume de demandas repetitivas encaminhadas às secretarias e redirecionam o tempo de trabalho antes comprometido com tarefas rotineiras. Para sustentar esse tipo de aprimoramento, a gestão por processos propõe o mapeamento das atividades com maior precisão do que uma simples diagramação, incorporando elementos como atores, eventos e resultados. Além disso, os mapas de processo oferecem uma visão abrangente dos principais componentes e podem variar entre níveis mais altos e mais baixos de detalhamento, conforme a finalidade da análise (ABPMP, 2013).

Essa abordagem permite a utilização de métodos e ferramentas que auxiliam na análise crítica do trabalho, na identificação de oportunidades e no aprimoramento das atividades, com o intuito de reduzir retrabalhos e desperdícios, gerando mais agilidade e qualidade nos processos e nos seus resultados. Isso reflete em entrega mais qualificada e ligada às necessidades dos usuários, visto que há uma definição mais clara de atribuições, potencializando a gestão do conhecimento (MINAS GERAIS, 2018).

Em complemento, o mapeamento de processos oferece subsídios para organizar e planejar o trabalho, definir responsabilidades e utilizar melhor os recursos. Nessa perspectiva, a gestão por processos favorece uma visão integrada da organização e facilita o compartilhamento dos modelos adotados com os públicos envolvidos. Ao internalizar essa abordagem, a instituição tende a consolidar uma cultura voltada a resultados, fortalecer a identidade organizacional, apoiar a gestão de riscos, elevar padrões de qualidade e tornar mais efetivos os ciclos de melhoria, inclusive na implementação de soluções automatizadas ou não (COHEN; HENDRISCHKY; JORGE, 2021).

Diante do exposto, o problema de pesquisa é compreender como os PPGs organizam a gestão de suas mídias digitais institucionais no cotidiano e quais fragilidades e necessidades emergem dessa organização, considerando as exigências de visibilidade e inserção/impacto social da CAPES, bem como as dimensões normativas que atravessam a comunicação pública (acessibilidade, LGPD e direitos autorais). Assim, o objetivo geral da pesquisa consiste em propor diretrizes e recomendações para o aprimoramento da gestão das mídias digitais institucionais dos PPGs do CECH/UFSCar, integrando princípios da gestão do conhecimento e ferramentas de gestão por processos.

Como objetivos específicos, busca-se: classificar os conteúdos publicados nos canais digitais dos PPGs; identificar os responsáveis pela atualização desses canais e os principais desafios enfrentados; analisar diretrizes institucionais, normativas e parâmetros avaliativos relacionados à comunicação digital; e subsidiar propostas de melhoria voltadas à organização, à padronização e à qualificação das práticas comunicacionais.

O escopo do estudo delimita-se aos 12 PPGs vinculados ao CECH/UFSCar. A pesquisa concentra-se na análise das publicações disponíveis na seção “Notícias” dos sites institucionais dos programas, no período de 2017 a 2025, bem como na análise descritiva dos perfis institucionais no Instagram, considerando o recorte temporal de 1º de novembro de 2024 a 31 de outubro de 2025. Complementarmente, foram considerados dados obtidos por meio de questionário on-line aplicado às equipes responsáveis pela gestão dos canais digitais. Não se pretende avaliar a qualidade científica das produções divulgadas, tampouco comparar programas entre si, mas compreender processos, práticas e desafios comuns à gestão da comunicação digital institucional.

A relevância do estudo reside, de um lado, na contribuição para o debate acadêmico, ao articular comunicação nas organizações, gestão do conhecimento e gestão por processos no contexto da pós-graduação; de outro, na contribuição prática, ao propor subsídios para a qualificação das rotinas de produção e publicação de conteúdos, com potencial para reduzir retrabalho, ampliar a segurança normativa e apoiar a continuidade do trabalho diante de mudanças de responsáveis e de demandas recorrentes.

Quanto à estrutura, a dissertação está organizada em capítulos. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico, que discute a comunicação nas organizações, a comunicação científica e institucional, a gestão do conhecimento e a gestão por processos. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na sequência, são apresentados os resultados obtidos a partir da análise documental e do questionário aplicado às equipes dos PPGs. Posteriormente, os achados são discutidos com base no referencial teórico, incluindo a análise descritiva do uso do Instagram no recorte definido. Por fim, são sistematizadas diretrizes e recomendações voltadas ao aprimoramento da gestão das mídias digitais institucionais dos PPGs analisados, seguidas das considerações finais.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

2.1 Divulgação científica e democratização do conhecimento

A divulgação científica pode ser compreendida como o processo de transmissão de informações científicas por meio de múltiplos recursos (como jornais, revistas, rádio, televisão, livros didáticos, internet, entre outros), com o objetivo de promover o acesso e a compreensão de conteúdos científicos por públicos diversos, escolares ou não. Trata-se de uma forma de construção de novos saberes, em que o conteúdo original é transformado em função das características do público-alvo e dos meios de comunicação utilizados, estando sujeito a influências políticas, culturais e ideológicas dos atores envolvidos em sua produção e circulação (LEITE; VIANNA; COLOMBO JÚNIOR, 2022).

Desde suas origens, a popularização da ciência busca aproximar o público não especializado do conhecimento científico. Para isso, são empregadas estratégias comunicacionais que envolvem a presença ativa do cientista, seja em discursos, entrevistas ou publicações em redes sociais; a curadoria do conteúdo por meio de estruturas narrativas e enquadramentos adequados; e a escolha do tom e do estilo da linguagem utilizada. Tais práticas visam tornar o conhecimento científico mais acessível e compreensível, situação em que profissionais da comunicação, como jornalistas, assessores e consultores, desempenham papel fundamental (MURTA; GRACIOSO, 2024).

A crescente necessidade de estreitar os vínculos entre ciência e sociedade exige uma divulgação científica que vá além da simples transmissão de informações. Nesse sentido, ganha relevância uma abordagem dialógica, estratégica, interativa, integrada, transmidiática e interdisciplinar, que incentive a autonomia crítica dos indivíduos diante da diversidade e da presença constante dos meios de comunicação. A articulação entre os campos da Comunicação, da Ciência da Informação e da Ciência, Tecnologia e Sociedade torna-se essencial para o desenvolvimento de um pensamento complexo, capaz de responder aos desafios da contemporaneidade (MURTA; GRACIOSO, 2024).

A relevância de uma comunicação eficaz com a sociedade adquire ainda maior destaque diante dos recentes questionamentos sobre a legitimidade e a eficácia da ciência. Essa preocupação é particularmente relevante no contexto dos programas de pós-graduação, considerando o critério de visibilidade social estabelecido pela CAPES, no item “Impacto na Sociedade”, avaliado no ciclo quadrienal (2017–2020). Assim, os PPGs devem estar atentos às especificidades de seus públicos e às transformações nos hábitos de consumo de

informação, adotando estratégias que envolvam a identificação das plataformas mais utilizadas, a seleção de temas prioritários e o uso de técnicas apropriadas para a criação e veiculação de conteúdos.

Contudo, operacionalizar tais expectativas no cotidiano dos PPGs constitui um desafio, especialmente quando as secretarias não dispõem de equipes especializadas e lidam, simultaneamente, com múltiplas demandas administrativas.

Conforme o Manual de orientação para atuação em mídias sociais (2014), é fundamental que a criação de canais digitais seja planejada e atenda às necessidades do público-alvo, evitando riscos à imagem decorrentes de canais mal estruturados ou abandonados. Antes de implementar um canal, deve-se considerar a finalidade, o perfil do público, a necessidade de investimentos, a existência de meios alternativos e a capacidade de manter regularidade nas postagens. Na administração pública, os perfis digitais devem respeitar o princípio da impessoalidade previsto na Constituição Federal de 1988, promovendo cooperação e disseminação de informações de forma integrada e participativa. O planejamento em mídias sociais deve responder a questões norteadoras, tais como: o que, por que, como, onde e quando. Esse processo inclui etapas como pesquisas e referências do setor, definição de cronogramas e metas, e estabelecimento de métricas e indicadores de desempenho.

Ainda segundo o manual, as postagens devem prezar por clareza, simplicidade e linguagem acessível, adotando identidade visual padronizada entre os canais para reforçar o reconhecimento institucional. Para fins de visibilidade são sugeridas, por exemplo, no mínimo duas postagens diárias no Facebook, entre 15 e 20 no Twitter, um vídeo semanal no YouTube e ao menos três fotos diárias no Instagram.

No caso da UFSCar, a gestão descentralizada por PPG pode tornar inviável a adoção de metas padronizadas de alta frequência, reforçando a necessidade de diretrizes realistas e compatíveis com a capacidade operacional das equipes.

2.1.1 Justificativa da escolha dos PPGs da UFSCar

A comunicação no âmbito da pós-graduação é essencial para a transparência acadêmica e para a democratização do conhecimento produzido com recursos públicos. No contexto brasileiro, universidades públicas enfrentam o desafio de divulgar, de forma acessível, consistente e eficaz, atividades, processos e resultados, articulando prestação de contas, visibilidade acadêmica e comunicação pública.

Embora a UFSCar seja reconhecida por sua excelência na produção científica, podem existir limitações estruturais e organizacionais que influenciam a efetividade das práticas de comunicação digital. Entre os principais entraves, destacam-se a ausência de políticas padronizadas e a falta de capacitação específica para os agentes responsáveis pela atualização dos canais digitais, especialmente nas secretarias dos PPGs.

Choo (2003) destaca que as regras e rotinas organizacionais desempenham um papel fundamental na tomada de decisões, pois representam práticas consolidadas ao longo do tempo. Além disso, proporcionam uma estrutura interna racional ao definir critérios e etapas claras, permitindo uma distribuição de recursos mais justa dentro da organização. Essas rotinas também contribuem para a legitimidade externa, uma vez que organizações que seguem processos decisórios estruturados demonstram responsabilidade e confiabilidade perante seus públicos de interesse.

Diante disso, este estudo analisa como os PPGs da UFSCar, particularmente os vinculados ao CECH, utilizam mídias digitais como instrumentos de informação e visibilidade. Busca-se, assim, identificar e descrever práticas, analisar desafios e propor estratégias de aprimoramento.

A relevância do tema também decorre da relação entre comunicação e processos avaliativos da CAPES, que consideram evidências de visibilidade e inserção/impacto na sociedade.

2.1.2 Estrutura e gestão das mídias digitais nos PPGs do CECH

As secretarias de pós-graduação desempenham papel estratégico na gestão das mídias digitais ao sustentarem fluxos de informação que conectam coordenação, docentes, discentes, egressos e o público externo. Os sites podem operar como acervos de consulta e memória, enquanto redes sociais ampliam alcance e interação, mas demandam cautela quanto ao controle de dados e à segurança da informação por serem plataformas de terceiros.

Apesar disso, a atividade comunicacional raramente é reconhecida formalmente ou sustentada por políticas institucionais específicas. Em descrições de atribuições de cargos técnico-administrativos e docentes, prevalecem atividades de suporte administrativo, técnico e/ou acadêmico, sem explicitar a gestão de redes sociais, o planejamento de publicações, a curadoria de conteúdo ou a produção de materiais informativos voltados a diferentes plataformas. Essa lacuna de formação específica também pode ser observada nos processos de ingresso na carreira. O edital de concurso para o cargo de Assistente em Administração

(Edital nº 01/2021 – UFSCar), embora contemple conhecimentos gerais de administração e fluxos documentais, não prevê competências relacionadas à comunicação pública digital, à acessibilidade em ambiente web ou à conformidade com a LGPD. No caso do Magistério Superior Federal, as atribuições do cargo concentram-se nas atividades de “ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição”, conforme previsto no art. 2º da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, sem previsão explícita de responsabilidades relacionadas à gestão de mídias digitais ou à produção de conteúdos para comunicação pública.

Na prática, contudo, a gestão desses canais exige competências que extrapolam as rotinas administrativas e acadêmicas, como a adaptação da linguagem a públicos distintos e aos formatos específicos de cada plataforma, a seleção e a priorização de conteúdos com base em critérios de interesse público, a elaboração de textos e materiais visuais, a organização de informações em padrões reutilizáveis, o atendimento às demandas recebidas e os cuidados éticos e legais relacionados a dados pessoais, ao direito de imagem e aos direitos autorais.

Quando tais tarefas são incorporadas ao cotidiano sem diretrizes, capacitação e reconhecimento, podem emergir situações de sobrecarga, insegurança decisória e heterogeneidade de práticas entre programas.

2.1.3 Importância da comunicação digital institucional no contexto acadêmico

Latour (2012, p. 299) destaca que as tecnologias da informação não transformaram os seres humanos em “pós-humanos” ou “cyborgs”, mas tornaram visível aquilo que antes existia de forma virtual: a construção contínua de associações, muitas vezes pouco rastreáveis em razão da complexidade dos processos sociais. As tecnologias digitais, portanto, não produzem o social de modo isolado, mas tornam mais acessíveis e rastreáveis relações que, em outros contextos, tendem a se apresentar como informais, fragmentadas ou de difícil análise.

Nas secretarias de pós-graduação, práticas de comunicação entre servidores e a comunidade acadêmica já ocorriam, ainda que de maneira dispersa e pouco estruturada. Com a incorporação das mídias digitais institucionais (como sites, Instagram, Facebook e ferramentas de mensagens), essas práticas passaram a ser mais formalizadas, sistematizadas e, sobretudo, observáveis, o que favorece o monitoramento e a análise mais precisa da comunicação pública no ambiente universitário.

A visibilidade proporcionada por essas mídias permite identificar padrões, gargalos e oportunidades de aprimoramento na relação com diferentes públicos dos PPGs, contribuindo para o fortalecimento da presença pública da pós-graduação, especialmente no que se refere às exigências da CAPES associadas ao impacto social e à visibilidade institucional.

Quando planejada e executada com consistência, a comunicação digital contribui para a padronização de mensagens, a redução de ruídos informacionais e a ampliação do alcance de ações e resultados dos programas. Ao divulgar de forma transparente suas atividades acadêmicas, os PPGs não apenas prestam contas à sociedade, como também fortalecem uma imagem institucional mais coesa e alinhada às diretrizes de ciência, tecnologia e inovação.

Os critérios de avaliação da CAPES, notadamente no item “Impacto na Sociedade”, reforçam a importância estratégica da visibilidade e da inserção dos programas no ambiente digital. Assim, estudar e aprimorar a gestão das mídias digitais institucionais configura-se não apenas como uma demanda prática das secretarias de pós-graduação, mas também como uma estratégia institucional voltada à qualificação de evidências e indicadores mobilizados nos processos avaliativos.

Dessa forma, compreender desafios e condições de gestão das mídias digitais institucionais nos PPGs é relevante para propor caminhos de melhoria que incidam tanto sobre processos internos quanto sobre a dimensão pública da pós-graduação, conduzindo ao problema investigado nesta pesquisa.

2.2 Problema de pesquisa

2.2.1 Gestão das mídias digitais por agentes com formações diversas

A gestão das mídias digitais institucionais em universidades públicas, incluindo a UFSCar, insere-se em um contexto marcado por possíveis desafios relacionados à ausência de diretrizes institucionais consolidadas e à necessidade de capacitação específica para os agentes envolvidos. Nos PPGs, há indícios de que a responsabilidade pela produção, curadoria e atualização de conteúdos pode recair sobre diferentes perfis, como bolsistas, estagiários, discentes, docentes e servidores técnico-administrativos, nem sempre com formação na área de Comunicação ou com suporte técnico, normativo e estrutural compatível com as demandas dessas atividades.

Esse cenário sugere a existência de possíveis lacunas entre expectativas contemporâneas de visibilidade e inserção/impacto social (reforçadas por diretrizes e critérios avaliativos da CAPES, principalmente no que se refere à transparência, à comunicação pública e ao diálogo com a sociedade) e a realidade operacional dos programas, possivelmente marcada por improvisações, esforços individuais e diferentes níveis de articulação entre atores e rotinas. Assim, torna-se necessário investigar como essa gestão vem sendo conduzida, quais entraves incidem sobre o trabalho cotidiano e de que maneira esses fatores afetam a consistência, a eficácia e a rastreabilidade da comunicação digital institucional.

2.2.2 Escassez de diretrizes e de capacitação institucional

A ampliação das possibilidades de publicação no ambiente digital, embora promova autonomia, pode fragilizar a comunicação institucional quando ocorre sem coordenação. Na UFSCar, a descentralização faz com que cada PPG estabeleça, de modo autônomo, suas práticas e prioridades comunicacionais. Sem diretrizes claras, tornam-se mais prováveis inconsistências de linguagem, de identidade institucional e de critérios de publicação, além de riscos de não conformidade normativa.

Segundo Leite (2006), o surgimento das tecnologias da informação transformou a comunicação científica, expandindo as trocas de informações em âmbitos formais e informais. Contudo, a implementação dessas inovações requer investimentos em capacitação e estratégias específicas para gerenciar a comunicação digital.

Dessa forma, a ausência de apoio técnico sistemático pode aprofundar a fragmentação das iniciativas nos PPGs, reforçando a necessidade de caminhos mais integrados para a gestão das mídias digitais institucionais.

2.2.3 Análise das práticas de gestão existentes

Latour (2012) afirma que os agrupamentos sociais não são dados estáticos, mas precisam ser constantemente reconstruídos. Durante esse processo, os próprios atores deixam rastros que podem ser analisados, já que manter esses agrupamentos exige esforço contínuo de formação.

Nas secretarias de pós-graduação da UFSCar, podem ser observadas práticas de gestão informal que operam paralelamente às estruturas institucionais formais. Um exemplo

disso é a criação espontânea de um grupo de WhatsApp entre servidores técnico-administrativos, com uso de números pessoais como meio de facilitar a comunicação. Esse grupo funciona como um espaço colaborativo de apoio técnico, onde rotinas, dúvidas, soluções e boas práticas são compartilhadas. Trata-se de um exemplo concreto da circulação de conhecimento tácito, acumulado no exercício diário das funções administrativas e que, mesmo sem reconhecimento institucional formal, contribui diretamente para a melhoria dos processos de trabalho.

Contudo, a institucionalização das diretrizes e normas que regulam o trabalho nessas secretarias pode seguir uma lógica verticalizada, na qual decisões são tomadas sem a participação efetiva dos servidores que atuam na linha de frente. Essa ausência de escuta ativa resulta em diretrizes que muitas vezes não dialogam com as necessidades reais do cotidiano, limitando o aproveitamento do potencial de inovação e aprimoramento que poderia emergir da experiência prática desses profissionais.

Essa lógica também se manifesta na gestão das mídias digitais dos PPGs. Conforme relatos institucionais, há uma diversidade de arranjos organizacionais: em alguns PPGs, docentes assumem diretamente a responsabilidade pela comunicação digital; em outros, discentes contribuem com a produção de conteúdo ou o gerenciamento das plataformas; e há casos em que essa função é integralmente desempenhada pelas secretarias. Essa multiplicidade de práticas sugere a inexistência ou fragilidade de diretrizes institucionais claras, podendo resultar em formas de atuação que se constituem de maneira situacional e adaptativa, conforme os recursos e perfis disponíveis em cada programa.

Essa heterogeneidade organizacional evidencia a fluidez das redes de mediação propostas por Latour (2012), em que diferentes atores, humanos e não humanos, se associam eventualmente, criando arranjos específicos que tornam possível a circulação de informações, a visibilidade institucional e a manutenção da comunicação acadêmica. Assim, o papel de cada ator na rede não é fixo, mas se define a partir das conexões que é capaz de estabelecer e manter, bem como da ausência de mediações institucionais estáveis que atribuam ou normatizem essas funções.

Essa análise reforça a necessidade de compreender a comunicação institucional dos PPGs não apenas como um processo técnico, mas como um fenômeno relacional, atravessado por improvisações e arranjos específicos. Diante disso, impõe-se o desafio de formular caminhos que reconheçam e valorizem essas práticas, ao mesmo tempo em que proponham políticas mais integradas e sustentáveis.

2.2.4 Acessibilidade, proteção de dados e direitos autorais

O direito à informação é assegurado pela Constituição Federal de 1988 (art. 5º, XXXIII), garantindo a todos o acesso a informações de interesse coletivo produzidas por órgãos públicos. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) reforça esse princípio ao estabelecer, entre outras diretrizes, a publicidade como regra e o sigilo como exceção, além de incentivar o uso de tecnologias digitais para disseminação de informações públicas e promover cultura de transparência.

No contexto das mídias digitais institucionais, as exigências de transparência e prestação de contas devem ser articuladas à acessibilidade. Nos termos do Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), a acessibilidade compreende a possibilidade e a condição de alcance, utilização e fruição, com segurança e autonomia, de espaços, serviços, informações e processos de comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, por pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, considerando ainda princípios como o desenho universal, a tecnologia assistiva e a superação de barreiras (art. 3º, incisos I a IV). Na esfera digital, a referida lei estabelece a obrigatoriedade de acessibilidade nos sítios da internet mantidos por órgãos governamentais, assegurando à pessoa com deficiência o acesso às informações disponíveis, em conformidade com as melhores práticas e diretrizes internacionais de acessibilidade (art. 63).

Entretanto, a comunicação institucional em mídias digitais deve observar simultaneamente outras legislações vigentes. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018) dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive em meios digitais, impondo às instituições públicas o dever de zelar por privacidade e segurança. De modo relacionado, a Lei de Direitos Autorais (Lei nº 9.610/1998) estabelece limites legais para o uso de textos, imagens, vídeos e demais conteúdos protegidos, exigindo atenção à autoria, licenças e eventual necessidade de autorização.

De acordo com Duarte e Pereira (2009), a Propriedade Intelectual abrange a proteção legal conferida a criações oriundas do intelecto humano nos campos científico, artístico, literário e industrial. Divide-se em três áreas principais: Propriedade Industrial, relacionada a patentes, marcas e desenhos industriais; Direito Autoral, que protege obras literárias, artísticas e científicas; e Proteção *sui generis*, voltada para programas de computador, domínios na internet e expressões culturais imateriais. No caso do Direito Autoral, os autores detêm o direito exclusivo de utilizar, fruir e dispor de sua obra. A proteção patrimonial perdura por 70 anos após a morte do autor, conforme previsto na Lei nº 9.610/98. Importante destacar que a

proteção incide sobre a obra e nasce com sua criação/exteriorização, independentemente de registro.

Segundo Panzolini e Demartini (2020), para que uma obra seja protegida pelo direito autoral, é necessário que ela seja exteriorizada (ou seja, expressa de forma perceptível, e não apenas idealizada), apresente originalidade, evidenciando um olhar singular e pessoal do autor, e seja fruto de um esforço criativo que agregue valor ao acervo comum. A originalidade não exige ineditismo, mas sim a marca da individualidade do criador. Além disso, a criatividade é o aspecto central que permite reconhecer traços da personalidade do autor na obra. O registro da obra, embora possível, é apenas declaratório e não constitui condição para o reconhecimento do direito autoral, que nasce no momento em que o pensamento é exteriorizado.

Adicionalmente, o Código Civil (art. 20) protege o direito à imagem como um direito da personalidade:

Salvo se autorizadas, ou se necessárias à administração da justiça ou à manutenção da ordem pública, a divulgação de escritos, a transmissão da palavra, ou a publicação, a exposição ou a utilização da imagem de uma pessoa poderão ser proibidas, a seu requerimento e sem prejuízo da indenização que couber, se lhe atingirem a honra, a boa fama ou a respeitabilidade, ou se se destinarem a fins comerciais.

Assim, por exemplo, mesmo em contextos acadêmicos, a transmissão de eventos com identificação de participantes requer consentimento prévio. Palestras, defesas públicas e registros fotográficos de plateia devem ser precedidos da devida autorização formal, especialmente quando houver identificação nítida de indivíduos. A autorização prévia é essencial para resguardar juridicamente a universidade, uma vez que a pessoa retratada mantém o direito de controlar o uso de sua imagem e pode solicitar a remoção do conteúdo, ainda que não haja finalidade comercial.

A Administração Pública pode tornar-se titular de direitos autorais em três hipóteses: ao fomentar a cultura por meio de financiamento governamental a projetos ou iniciativas culturais, nesses casos, os direitos autorais não pertencem à Administração, mas sim aos autores das obras intelectuais, conforme previsto na Lei de Direitos Autorais; ao contratar diretamente a criação de obras intelectuais, hipótese em que os direitos patrimoniais podem ser transferidos à Administração, desde que essa cessão esteja expressamente prevista em contrato, conforme o artigo 111 da Lei nº 8.666/1993; e quando as obras são produzidas por seus próprios servidores no estrito cumprimento de dever funcional, situação em que os direitos patrimoniais pertencem à Administração Pública. Já as criações não diretamente

vinculadas às atribuições funcionais do servidor permanecem de titularidade exclusiva do autor (PANZOLINI; DEMARTINI, 2020).

No campo da comunicação acadêmica institucional, é possível que conteúdos publicados em sites e redes sociais envolvam obras protegidas, tais como textos informativos, materiais gráficos, registros fotográficos e audiovisuais de atividades, adaptações e traduções, bem como compilações e bases de dados. Assim, as rotinas de publicação devem observar atribuição de autoria, licenciamento adequado e obtenção de consentimento quando necessário, inclusive para uso de imagem e voz, em conformidade com a legislação aplicável. Em função disso, este trabalho apresenta, no Apêndice A, um modelo de formulário de autorização para uso de imagem e voz, aplicável a atividades institucionais presenciais ou remotas, como instrumento de mitigação de riscos e de orientação prática.

Portanto, a gestão das mídias digitais nos PPGs ultrapassa aspectos técnicos e operacionais, demandando conhecimento normativo, sensibilidade ética e compromisso institucional com comunicação pública responsável, acessível e juridicamente segura.

2.2.5 Articulação com dimensões avaliativas e comunicação pública

Os critérios de avaliação da CAPES reforçam a relevância da visibilidade acadêmica, especialmente no quesito “Impacto na Sociedade”. Conforme indicado pela CAPES (2019), esse quesito contempla tanto a projeção internacional dos programas quanto dimensões associadas à transparência acadêmica e à comunicação pública da ciência.

Ou seja, a visibilidade não se restringe à exposição institucional. Ela pode ser compreendida como dimensão relacionada à ampliação do acesso à informação, à prestação de contas e à circulação pública de resultados de pesquisas, sobretudo quando financiadas com recursos públicos. A divulgação de informações e resultados científicos pode favorecer a transparência, ampliar o engajamento social e contribuir para a valorização do impacto da produção acadêmica.

Dimensões como visibilidade e impacto social, mobilizadas em processos avaliativos, evidenciam a importância estratégica da comunicação na pós-graduação. Assim, é pertinente compreender como os PPGs organizam e mantêm suas mídias digitais e como esse processo se relaciona às condições de trabalho, às diretrizes e à capacitação dos atores envolvidos. Tal compreensão subsidia propostas de aprimoramento que fortaleçam tanto as rotinas internas quanto a dimensão pública da pós-graduação.

A superação das lacunas observadas pode envolver a adoção de estratégias institucionais integradas, articulando ações de capacitação, investimentos em infraestrutura e definição de orientações voltadas à comunicação digital. Nesse sentido, é ainda mais relevante analisar como os PPGs da UFSCar têm administrado suas mídias digitais institucionais, quais desafios enfrentam e que práticas vêm sendo adotadas, com vistas a propor alternativas que reforcem o papel social da pós-graduação e contribuam para o aprimoramento dos indicadores considerados na avaliação da CAPES.

2.2.6 Estrutura atual da gestão digital

Atualmente, as mídias digitais, como sites institucionais e redes sociais, constituem ferramentas relevantes para os PPGs na divulgação de atividades acadêmicas, resultados de pesquisas e eventos. Contudo, a efetividade desses canais depende de condições institucionais mínimas, como a capacitação das equipes responsáveis e a existência de diretrizes claras e integradas para orientar a produção, a curadoria e a publicação de conteúdos.

Embora o Planejamento Estratégico da Pós-Graduação (2020–2024) da UFSCar preveja ações voltadas à capacitação de servidores, tais medidas ainda não se consolidaram de forma sistemática e abrangente. No cotidiano das secretarias, a ausência de políticas padronizadas e a escassez de profissionais com formação adequada comprometem a atualização contínua das plataformas digitais e a integração entre os canais de comunicação.

Do ponto de vista comunicacional, a divulgação científica requer adequação ao público-alvo e ao contexto sociocultural, considerando também condicionantes políticos, econômicos e institucionais (LEITE; VIANNA; COLOMBO JUNIOR, 2022). Na UFSCar, os PPGs enfrentam limitações estruturais e operacionais, como a escassez de servidores capacitados para a gestão de mídias digitais, dificuldades para manter informações atualizadas de forma contínua e obstáculos administrativos que dificultam a integração entre sistemas e fluxos de trabalho. Ainda assim, esses canais oferecem oportunidades relevantes, como a ampliação do alcance das pesquisas (inclusive em perspectiva internacional), a diversificação de públicos (inclusive não acadêmicos) e o fortalecimento da visibilidade institucional (elemento mobilizado, direta ou indiretamente, nos processos avaliativos da CAPES).

Entretanto, a ausência de orientação institucional e de suporte estruturado pode fragilizar a consolidação dessas oportunidades. Como observam Valeiro e Pinheiro (2008), as redes eletrônicas expandiram significativamente a visibilidade da ciência, mas a disseminação

qualificada de informações requer responsabilidade e estratégias adequadas para garantir acesso democrático e inclusivo.

Experiências como o projeto “Vitrines Tecnológicas”, do Instituto Federal do Rio de Janeiro, evidenciam o potencial das mídias digitais quando associadas à capacitação. Criado em 2021, o projeto buscou ampliar o alcance das produções acadêmicas por meio da qualificação de pesquisadores no uso de ferramentas digitais, ao mesmo tempo em que registrou barreiras como desconhecimento técnico e desigualdades de acesso às tecnologias, demandando perfis profissionais multifuncionais para lidar com a complexidade da comunicação científica (BENÍCIO et al., 2021).

No caso da UFSCar, a falta de capacitação sistemática dos agentes responsáveis pela comunicação institucional constitui um entrave relevante à consolidação de uma cultura de visibilidade científica eficaz. Essa lacuna afeta não apenas a qualidade e a regularidade da comunicação, mas também a conformidade com obrigações éticas, legais e sociais da universidade frente à sociedade.

Em vista disso, torna-se necessária a implementação de uma estratégia institucional integrada que contemple capacitação contínua, com oferta regular de formações sobre o uso eficiente das plataformas digitais e a conformidade com legislações pertinentes; diretrizes padronizadas, que estabeleçam orientações claras para a gestão da comunicação nos PPGs; e compromisso com a responsabilidade social, assegurando transparência, acesso à informação, respeito aos direitos autorais e proteção de dados pessoais.

Esses aspectos evidenciam a complexidade da gestão digital nos PPGs da UFSCar e reforçam a necessidade de aprofundar a análise sobre como esses programas têm conduzido suas mídias digitais. A partir dessas constatações, o próximo capítulo apresenta os objetivos da pesquisa, orientados a responder às lacunas identificadas, propor melhorias e contribuir para uma comunicação pública mais eficaz e alinhada às diretrizes institucionais e legais.

2.3 Objetivos da pesquisa

2.3.1 Objetivo geral

Propor diretrizes e recomendações para aprimorar a gestão das mídias digitais dos PPGs do CECH/UFSCar.

Este estudo tem como foco a análise da gestão das plataformas digitais institucionais dos PPGs do CECH/UFSCar, articulando gestão do conhecimento e gestão por processos.

Neste trabalho, a gestão das mídias digitais compreende ações como atualização, manutenção e produção/curadoria de conteúdos informativos e institucionais; por sua vez, a gestão por processos envolve o mapeamento das atividades realizadas, a modelagem dos fluxos de trabalho e a busca por eficiência, clareza, padronização e melhoria contínua.

Essa abordagem integrada visa assegurar a qualidade e a confiabilidade das informações veiculadas, aprimorar a execução das tarefas administrativas, racionalizar rotinas e fortalecer a comunicação entre os PPGs e seus diferentes públicos, internos e externos. O mapeamento dos processos, a identificação de gargalos e a proposição de melhorias estarão atrelados a aspectos de acessibilidade, segurança da informação, conformidade legal e comunicação estratégica, de modo a favorecer a adequação das práticas institucionais às exigências normativas e às demandas sociais.

Como resultado aplicado da pesquisa, pretende-se apresentar propostas de melhoria e diretrizes operacionais voltadas à gestão das mídias digitais dos PPGs, com recomendações destinadas a apoiar a organização do trabalho, reduzir retrabalhos e aumentar a consistência comunicacional.

Por envolver coleta de dados com servidores e análise de práticas institucionais, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSCar, tendo sido aprovado (Parecer nº 7.896.089), em conformidade com a Resolução CNS nº 510/2016.

2.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar diretrizes e parâmetros relacionados à visibilidade e à inserção/impacto social mobilizados na avaliação da pós-graduação, bem como documentos institucionais pertinentes ao tema.
2. Mapear os atores envolvidos na gestão das mídias digitais dos PPGs do CECH/UFSCar, descrevendo funções, limitações e necessidades de formação.
3. Reconhecer e sistematizar princípios orientadores de boas práticas de comunicação, a partir da análise empírica das rotinas e conteúdos, com base na gestão do conhecimento, visando qualificar a disseminação de informações nos PPGs.
4. Identificar ações de produção e circulação de conteúdos midiáticos alinhadas aos critérios da CAPES no quesito “Impacto na Sociedade”.

5. Delimitar categorias analíticas para classificação de conteúdos (Administrativo/Informativo, Comunicação Científica ou Divulgação Científica), coerentes com o referencial teórico adotado.
6. Analisar práticas e rotinas de atualização e publicação nos canais digitais, considerando acessibilidade, proteção de dados pessoais e direitos autorais.
7. Aplicar ferramentas da gestão por processos para identificar gargalos, priorizar pontos críticos e subsidiar propostas de melhoria aplicáveis às rotinas dos PPGs.

A integração entre gestão do conhecimento e gestão por processos é mobilizada para valorizar saberes práticos, explicitar rotinas, reduzir retrabalhos e estruturar propostas de melhoria com base em evidências, em linguagem aplicável às condições reais de trabalho das secretarias e demais atores envolvidos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Avaliação da pós-graduação no Brasil: histórico e critérios da CAPES

A função formal da CAPES na avaliação da pós-graduação brasileira foi estabelecida pelo Decreto nº 86.816, de 5 de janeiro de 1982. Entretanto, as bases de estruturação do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) já haviam sido introduzidas anteriormente, sobretudo pelo Parecer nº 977, de 03 de dezembro de 1965, apresentado por Newton Sucupira, que diferenciou os cursos *stricto sensu* e *lato sensu* e propôs diretrizes para sua organização. Em 1969, o Parecer nº 77 definiu normas de credenciamento, consolidando exigências para a oferta de cursos e contribuindo para a institucionalização do sistema. No plano do planejamento nacional com o II Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) (1982–1985), a avaliação passou a ser reconhecida como ferramenta institucional estratégica. Mais adiante, o IV PNPG (1992–2002) propôs inovações como o Seminário Nacional de Discussão da Pós-Graduação Brasileira e a criação de uma Comissão Internacional para análise do sistema. Ainda que não tenha sido plenamente concluído, esse plano introduziu mudanças significativas, entre as quais se destaca a consolidação das avaliações trienais como referência para o acompanhamento do desempenho dos programas. Já o PNPG 2011–2020 promoveu avanços importantes, ampliando o ciclo avaliativo para quatro anos, lançando a Plataforma Sucupira em 2014 e estimulando a valorização de parâmetros extra-acadêmicos, com incentivo a programas orientados ao desenvolvimento socioeconômico (BORGES et al., 2023).

Atualmente, a CAPES conduz a avaliação periódica dos PPGs por meio de comissões de área compostas por consultores da comunidade científica. Os critérios utilizados mobilizam dimensões como eficácia, eficiência, efetividade e relevância, com a finalidade de assegurar a legalidade e a qualidade dos programas, orientar a adequada distribuição de recursos públicos e subsidiar processos de aprimoramento com base na identificação de pontos fortes e fragilidades (BORGES et al., 2023).

A evolução dos quesitos de avaliação ao longo dos ciclos reflete mudanças nas prioridades da CAPES e nos próprios conceitos de qualidade atribuídos à pós-graduação. O Quadro 1 sintetiza essa trajetória histórica, evidenciando a progressiva reorganização dos eixos avaliativos.

Quadro 1 – Evolução dos quesitos de avaliação da pós-graduação

	BIENAL DE 1983	TRIENAL DE 2004	QUADRIENAL DE 2017 (Ciclo 2013–2016)	QUADRIENAL DE 2021/2022 (Ciclo 2017–2020)
1	Corpo Docente	Proposta do Programa	Proposta do Programa	Programa
2	Estrutura Curricular	Corpo Docente	Corpo Docente	Formação
3	Linhas e/ou Projetos de Pesquisa	Atividade de Pesquisa	Corpo Discente e Trabalho de Conclusão	Impacto na Sociedade
4	Produção do Curso	Atividade de Formação	Produção Intelectual	—
5	Outros comentários	Corpo Discente	Inserção Social	—
6	—	Teses e Dissertações	—	—
7	—	Produção Intelectual	—	—

Fonte: Borges et al. (2023).

Entre 1983 e 1998, os ciclos avaliativos foram bienais. A primeira avaliação trienal ocorreu em 2001, referente ao ciclo 1998–2000, baseando-se em sete quesitos definidos em ficha padronizada. Na Trienal de 2007, esse número foi reduzido para cinco quesitos, conforme a Nota Técnica nº 2/2021/DAV. Nas avaliações subsequentes, Trienal 2010–2012 e Quadrienal 2013–2016, foram introduzidos pesos diferenciados para os quesitos, alterando a lógica de composição da nota final (BORGES et al., 2023).

A Comissão Especial para Análise do Sistema e Processo de Avaliação da Qualidade da Pós-Graduação Brasileira, instituída pela Portaria GAB/CAPES nº 157, de 24 de novembro de 2015, recomendou a simplificação da Ficha de Avaliação, o que resultou na redução para três quesitos na Quadrienal 2017–2020 (Avaliação 2021). Embora tal simplificação tenha gerado debates quanto à racionalização dos indicadores, outra recomendação foi atribuir maior ênfase ao impacto dos programas, relativizando o peso de métricas estritamente quantitativas, com debates sobre redução da centralidade do Qualis e fortalecimento de dimensões qualitativas (BRASIL, 2019).

Essa reestruturação foi consolidada pela Portaria CAPES nº 122, de 5 de agosto de 2021, que estabeleceu parâmetros gerais e procedimentos da avaliação, reforçando a exigência de desempenho equilibrado entre os três eixos para a obtenção de conceitos de excelência. Destaca-se a elevação do Impacto na Sociedade à condição de eixo estruturante, substituindo

o tratamento anterior da inserção social como subitem e incorporando dimensões como relevância social, internacionalização e visibilidade pública dos programas (BRASIL, 2019).

Paralelamente, documentos orientadores recentes vêm projetando os rumos futuros do SNPG, como o relatório Impacto da Pós-Graduação Brasileira na Agenda 2030 e o PNPG 2025–2029. Esses textos reforçam a centralidade do impacto social, cultural, ambiental e econômico da pós-graduação, bem como a necessidade de intensificação da autoavaliação, da transparência e da visibilidade pública como dimensões indissociáveis da qualidade acadêmica (BRASIL, 2025).

No PNPG 2025–2029, a CAPES reconhece que o “desinteresse atual de nossa juventude pela graduação e pós-graduação” está associado, entre outros fatores, à “rapidez introduzida pelos meios digitais e virtuais”, que torna “a formação tradicional de longa duração pouco atrativa” e demanda “rotas de formação mais rápidas e alternativas” a serem discutidas (BRASIL, 2025, p. 42). Assim, a gestão das mídias digitais dos PPGs deixa de ser apenas um recurso operacional e passa a integrar uma estratégia mais ampla de diálogo com novos públicos. Ainda que o documento não mencione explicitamente redes sociais ou sites institucionais, sua ênfase nas transformações introduzidas pelos meios digitais reforça a necessidade de repensar formatos, linguagens e canais de comunicação, de modo a tornar ações e oportunidades formativas mais visíveis, compreensíveis e socialmente relevantes.

Além disso, o PNPG 2025–2029 explicita que a avaliação da pós-graduação deve ser “voltada para a sociedade”, com foco no impacto social, cultural, ambiental e econômico dos programas e na transformação do conhecimento em valor público (BRASIL, 2025). Ao mesmo tempo, o documento reconhece fragilidades estruturais, como a dificuldade de operacionalizar o indicador “Impacto Social”, a baixa articulação entre pós-graduação e extensão universitária e o distanciamento entre a ciência produzida nas universidades e as necessidades concretas da população. Esses elementos reforçam que, para além de produzir conhecimento qualificado, os PPGs precisam tornar suas contribuições visíveis e inteligíveis em espaços públicos de comunicação.

Esse contexto normativo e histórico é relevante para compreender os desafios enfrentados pelos PPGs, especialmente no que se refere à visibilidade institucional, à prestação de contas à sociedade e à gestão das mídias digitais, temas que se articulam diretamente com as exigências recentes da avaliação da CAPES e que são aprofundados nos itens seguintes desta dissertação.

3.2 Comunicação científica, divulgação científica e comunicação institucional

Segundo Latour (2012), a Teoria Ator-Rede (ANT) compreende o “social” não como uma entidade fixa ou uma esfera autônoma da realidade, mas como um movimento em constante construção. O social se manifesta apenas no momento em que conexões entre atores humanos e não humanos estão sendo ativamente estabelecidas e mantidas. Portanto, é um processo transitório, no qual associações se formam, se estabilizam provisoriamente e podem se desfazer. A ANT propõe uma abordagem empírica que orienta o pesquisador a seguir os próprios atores em ação, observando como se associam para compor redes sociotécnicas que, ainda que temporariamente, assumem a aparência de estruturas estáveis.

Aplicada ao contexto dos PPGs, essa perspectiva permite compreender os servidores como atores humanos em interação contínua com atores não humanos, como sites institucionais, perfis em redes sociais (Instagram, Facebook, entre outras plataformas), sistemas acadêmicos e fluxos documentais. A atuação desses servidores não se restringe à execução de tarefas administrativas; envolve processos permanentes de aprendizado, tradução e mediação de informações, que sustentam a circulação do conhecimento e a visibilidade institucional no ambiente digital. A relevância desses atores na rede depende da capacidade de manter vínculos, operar mediadores e produzir associações que conferem estabilidade às práticas comunicacionais dos PPGs, evidenciando a complexidade da comunicação acadêmica contemporânea.

No campo da comunicação científica, Leite (2006) define a comunicação como um processo dinâmico que envolve a interação entre diferentes elementos e pressupõe o intercâmbio de informações. No âmbito científico, trata-se do compartilhamento de conhecimento entre pesquisadores, desde sua produção até sua disseminação e uso, por meio de canais formais e informais. Esse processo é constitutivo da própria atividade científica, pois viabiliza a circulação de conhecimentos tácitos e explícitos e sustenta a interação no interior e entre comunidades científicas.

Sob a perspectiva organizacional, a comunicação envolve tanto canais formais quanto informais de compartilhamento do conhecimento. Sistemas formais, como bases de dados, intranets e portais institucionais, favorecem o processamento, a organização, o armazenamento e a disseminação do conhecimento explícito. Já os fluxos informais se dão principalmente por meio da interação social entre indivíduos, desempenhando papel relevante na circulação do conhecimento tácito. Assim, enquanto as tecnologias da informação potencializam o registro e a difusão do conhecimento codificado, as tecnologias de

comunicação ampliam as possibilidades de interação social e aprendizagem coletiva (LEITE, 2006).

A divulgação científica é compreendida por Justi (2019) como um processo voltado à democratização do conhecimento científico e tecnológico junto à sociedade, por meio de linguagens acessíveis e canais amplos de circulação. Mais do que comunicar resultados, a divulgação científica busca promover o reconhecimento da ciência como parte da cultura humana, favorecer a compreensão dos processos de produção do conhecimento (incluindo riscos, controvérsias e contextos históricos) e estimular a participação social em decisões relacionadas à ciência e à tecnologia. Trata-se, portanto, de uma prática com função social estratégica, associada à inclusão, à cidadania e à legitimação pública da ciência.

Murta e Gracioso (2024) ressaltam que compreender os públicos e os modos de consumo da informação é central para a construção de estratégias eficazes de divulgação científica. O uso de recursos como infográficos, animações e narrativas visuais possibilita a tradução de conteúdos complexos em formatos mais acessíveis, favorecendo processos de educação científica informal. Contudo, as autoras alertam para a necessidade de reconhecer as distintas agendas da arte e da ciência, uma vez que o uso superficial do design pode comprometer o rigor da comunicação científica. Dessa forma, a criatividade emerge como ferramenta relevante tanto na transmissão do conhecimento quanto na resolução de problemas científicos.

A popularização da ciência amplia esse movimento ao integrar o público aos processos científicos, promovendo diálogos que extrapolam a comunidade acadêmica. A coprodução do conhecimento, sustentada pela participação ativa de públicos diversos na disseminação das informações científicas, reforça essa integração. Entretanto, a ausência de formação específica em divulgação científica constitui um desafio recorrente, uma vez que muitos cientistas e instituições não reconhecem plenamente a necessidade de dialogar com audiências externas à academia. Superar essas barreiras exige estratégias integradas, interdisciplinares e articuladas à educação formal e informal (MURTA; GRACIOSO, 2024).

No ambiente digital, Ferrari (2016) destaca a importância de refletir criticamente sobre o conteúdo publicado em mídias digitais, de modo a assegurar relevância social e compromisso com o interesse coletivo. Diante da crescente fusão entre os mundos virtual e real, a autora defende o investimento em formação continuada como condição para uma comunicação institucional mais horizontal e consciente.

Paulino (2016) observa que a atuação nas redes sociais digitais está intrinsecamente conectada à vivência no mundo off-line, sendo inevitáveis as influências mútuas entre esses

dois ambientes. As discussões geradas no meio digital possuem potencial para estimular ações no mundo físico, revelando a internet como um espaço relevante de mobilização social. Desse modo, a visualização de dados por meio de gráficos e infográficos torna-se essencial para transformar informações complexas em narrativas compreensíveis, fortalecendo a comunicação científica.

A comunicação digital nas instituições acadêmicas cumpre, portanto, um papel estratégico: valoriza a produção intelectual, reforça a reputação institucional e promove o engajamento da sociedade. Ferreira (2016) observa que, no contexto governamental, a produção de conteúdo digital deve assumir um padrão profissional, tanto pela necessidade de transparência quanto pela qualidade exigida nos serviços públicos.

Nas secretarias de pós-graduação, os servidores podem ser compreendidos por meio da Teoria Ator-Rede (ANT), como atores que atuam em redes de mediações e conexões dinâmicas. Segundo Latour (2012), um ator-rede é constituído na medida em que suas ações fazem diferença e contribuem para a formação de associações, ao invés de serem elementos isolados em estruturas fixas. Nesse sentido, os servidores, mesmo inseridos em um ambiente altamente burocrático, criam redes colaborativas de auxílio mútuo, especialmente diante da ausência de suporte institucional efetivo por parte da universidade. A internet pode ser compreendida como uma esfera pública contemporânea, na qual se formam comunidades virtuais de prática sustentadas pela interação entre pessoas, tecnologias e procedimentos. Essas comunidades promovem aprendizado coletivo e compartilhamento de conhecimento, elementos fundamentais para a gestão eficiente da informação. A gestão do conhecimento, por sua vez, apoia-se em etapas como geração, codificação e transferência, conforme sugerido por Davenport e Prusak, e é potencializada pelas tecnologias digitais e dispositivos móveis (PAULINO, 2016).

A evolução da comunicação digital organizacional do modelo 1.0 para o 2.0 representa uma mudança significativa na forma como as instituições interagem com seus públicos. No cenário 1.0, predominavam canais unidirecionais e baixo nível de participação do usuário, como websites e boletins digitais. Já no contexto 2.0, há uma descentralização do polo emissor e o fortalecimento da participação ativa do público, com o uso de ferramentas como blogs, redes sociais e podcasts. Essa transição exige das organizações uma reestruturação de seus processos comunicacionais, com foco em resiliência, leitura qualitativa das interações e integração estratégica das mídias sociais à comunicação institucional (CORRÊA, 2009).

Porto (2016) destaca que, com a consolidação das redes sociais como principal fonte de informação, especialmente entre os jovens, a estética e a forma de apresentação dos conteúdos tornaram-se elementos estratégicos na comunicação digital. A lógica do consumo de notícias nas redes exige que os conteúdos sejam estrategicamente planejados, com uso de imagens e vídeos que atraiam o olhar e promovam engajamento. Nesse cenário, o produtor de conteúdo atua também como um designer de chamadas visuais, elaborando posts que demandam tempo, criatividade e conhecimento técnico. Quando aplicada ao contexto dos PPGs, essa exigência recai sobre os servidores, que, além de executarem suas funções regulares, precisam dedicar-se à criação de conteúdos digitais com apelo estético, o que exige habilidades específicas e tempo adicional de trabalho.

Nesse sentido, a comunicação científica, a divulgação científica e a comunicação institucional devem ser compreendidas como dimensões interdependentes da gestão acadêmica. Sua efetividade não depende apenas das ferramentas tecnológicas disponíveis, mas do reconhecimento e da valorização dos atores humanos que tornam essas práticas possíveis. Promover políticas institucionais de capacitação, reconhecimento e estruturação das equipes envolvidas na comunicação dos PPGs constitui, portanto, condição necessária para que a visibilidade acadêmica alcance seu potencial informativo, social e institucional.

3.3 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de práticas voltadas à organização, ao compartilhamento e ao uso estratégico do saber acumulado pelas pessoas na instituição. Embora o conhecimento seja inerente aos indivíduos, sua sistematização e disseminação entre equipes é relevante para evitar perdas e promover ganhos institucionais. Para isso, torna-se necessário desenvolver métodos e instrumentos que favoreçam a circulação da informação e a construção coletiva de soluções. Ao estruturar fluxos informacionais e critérios de acompanhamento das atividades, a gestão do conhecimento contribui para o aprimoramento de processos e para o fortalecimento da competitividade institucional (SBGC, 2023).

No campo conceitual, a gestão do conhecimento tem origem nos dados, que são processados e transformados em informação e, posteriormente, em conhecimento, tornando-se acessível a outras pessoas além de seus detentores. Esse conhecimento pode ser classificado em duas categorias: tácito e explícito. Conhecimento tácito: subjetivo e adquirido ao longo da vivência pessoal e profissional, sendo de difícil formalização por não estar registrado em

documentos ou normas. Exemplos: percepções, valores, experiências, entre outros. Conhecimento explícito: estruturado, registrado e facilmente compartilhado, podendo ser consultado por qualquer interessado. Exemplos: manuais, guias, livros, entre outros. A falta de estruturação do conhecimento em organizações prejudica sua gestão e impacta os resultados esperados. Isso gera problemas como gargalos nos processos, falhas de comunicação, atrasos, dificuldades no atendimento e descontinuidade de atividades. Para evitar esses desafios, é essencial implementar uma cultura de gestão do conhecimento institucionalizada (ENAP, 2022).

Nas secretarias dos PPGs da UFSCar, a concentração de atividades em um número reduzido de servidores reforça a dependência de conhecimentos tácitos. Frequentemente, há apenas uma pessoa responsável por tarefas críticas, o que aumenta o risco de perda de informações estratégicas e operacionais diante da rotatividade de pessoal ou das mudanças na coordenação. A Enap (2022) destaca que a estruturação do conhecimento organizacional deve começar pela identificação dos chamados conhecimentos críticos, aqueles cuja perda comprometeria significativamente o funcionamento institucional. Essa priorização é essencial para garantir a continuidade administrativa, especialmente em ambientes acadêmicos altamente regulados, como os PPGs.

Choo (2003) aponta que a criação e o uso do conhecimento organizacional ocorrem em três arenas estratégicas: a criação de significado (interpretação do ambiente externo), a construção de conhecimento (aprendizado organizacional) e a tomada de decisões (definição de ações com base em informação qualificada). Embora, teoricamente, as decisões devam ser racionais e embasadas em dados completos, na prática, são influenciadas por negociações, conflitos de interesse, limitações cognitivas e falta de informações.

Segundo Choo (2003), as rotinas organizacionais exercem diversas funções essenciais, pois representam o conhecimento acumulado pela organização a partir de experiências passadas em situações recorrentes, ou seja, a organização aprende na prática, consolidando suas ações e decisões como parte de sua memória procedimental. Além disso, as rotinas também desempenham um papel importante na construção da legitimidade organizacional, uma vez que demonstram compromisso com processos bem definidos, transmitindo responsabilidade e confiabilidade à comunidade externa. No entanto, elas devem ser equilibradas para evitar um excesso de rigidez que possa sufocar a criatividade e impedir a adaptação a mudanças.

Assim, a gestão eficaz do conhecimento requer um equilíbrio entre a preservação das rotinas bem-sucedidas e a abertura à inovação, de modo a responder às mudanças constantes

do ambiente institucional, como atualizações nos sistemas da universidade, novas diretrizes da CAPES ou exigências legais emergentes. A formalização de boas práticas por meio de registros acessíveis, como tutoriais, fluxos padronizados e bases de conhecimento, amplia a capacidade da instituição de formar novas equipes com agilidade e uniformidade, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

Com base em Choo (2003), aplicado ao contexto das secretarias de pós-graduação da UFSCar, compreende-se que o conhecimento organizacional mais valioso reside, em grande parte, nas pessoas que atuam na área há muitos anos. São servidores que, ao longo do tempo, construíram um saber prático relevante para o funcionamento eficiente dos processos acadêmicos. Esse conhecimento é desenvolvido no cotidiano, por meio da interação com sistemas institucionais, com outros servidores, com discentes, com a comunidade externa e com as normas da universidade e da CAPES. Assim como os consultores experientes mencionados por Choo, os servidores das secretarias aprendem, a partir da prática e da resolução de problemas concretos, quais procedimentos apresentam maior probabilidade de conduzir ao êxito na gestão dos programas de pós-graduação.

No entanto, enquanto esse conhecimento permanece concentrado em indivíduos, a instituição como um todo enfrenta limitações para generalizar e replicar essas boas práticas. A partir do momento em que essas expertises são documentadas, organizadas e traduzidas em manuais, fluxogramas, tutoriais e sistemas padronizados, a universidade ganha capacidade de treinar novas equipes com mais agilidade e uniformidade. Isso também permite lidar com um número maior de demandas sem comprometer a qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, a formalização do conhecimento traz seus próprios desafios. Um risco apontado por Choo (2003) é o excesso de confiança em métodos e sistemas padronizados, o que pode reduzir a flexibilidade e desestimular a reflexão crítica sobre processos já consolidados. O dilema institucional, portanto, é encontrar um equilíbrio entre documentar e compartilhar o conhecimento (para promover continuidade e eficiência), sem sufocar o espírito investigativo e a capacidade de aprender continuamente com a prática. A inovação na gestão acadêmica depende, justamente, da combinação entre experiência acumulada e abertura ao novo.

Nesse sentido, Paulino (2016) observa que, embora as tecnologias e mídias digitais atuais forneçam suporte ao arquivamento e à disseminação do conhecimento, os sistemas disponíveis para navegação e organização da informação ainda se mostram insuficientes diante do volume crescente de dados. O desafio da gestão do conhecimento, portanto, consiste em identificar esses gargalos e desenvolver mecanismos que atendam às demandas sociais. A autora ressalta que o aspecto tecnológico, por si só, não basta: como a comunicação ocorre

entre pessoas, o conhecimento só pode ser efetivamente transmitido, processado e interiorizado quando inserido em contextos humanos de interação.

Considerando os objetivos desta pesquisa, propor melhorias para a gestão das mídias digitais institucionais dos PPGs da UFSCar, a gestão do conhecimento articula-se com a comunicação digital e a gestão por processos, pois esse eixo fortalece a construção de redes colaborativas entre servidores, promove a padronização de atividades administrativas e contribui diretamente para o alcance dos critérios de avaliação da CAPES relacionados à eficiência, eficácia, impacto social e continuidade institucional.

Além disso, Leite (2006) identifica que o conhecimento científico é produzido a partir da interação entre saberes tácitos e explícitos, destacando que há um tipo de conhecimento intrínseco ao pesquisador, construído com base em suas experiências e habilidades, que é compartilhado por meio da comunicação informal e constitui insumo essencial para a criação de novos conhecimentos. O autor propõe que os processos de gestão do conhecimento científico nas universidades compreendem as etapas de identificação, aquisição, organização, compartilhamento e criação, reconhecendo que a dimensão tácita da produção científica é tão relevante quanto a formalização do saber explícito nos registros e publicações acadêmicas.

De forma mais ampla, Leite (2006) conclui que a gestão do conhecimento científico, quando articulada à comunicação científica, constitui um processo dinâmico e sistêmico que envolve comunidades acadêmicas e científicas, cultura organizacional e práticas de compartilhamento formal e informal. O autor ressalta que o fluxo de conhecimento nas universidades depende tanto dos meios formais, que comunicam o conhecimento explícito, quanto dos meios informais, fundamentais para a circulação do conhecimento tácito. Assim, a efetiva gestão do conhecimento científico requer políticas, estratégias e ferramentas que assegurem a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento de modo a apoiar e maximizar a geração de novos saberes no ambiente acadêmico.

3.3.1 Redes informais, aprendizagem coletiva e memória institucional nas secretarias de pós-graduação

Para compreender as práticas contemporâneas de gestão da informação, da comunicação digital e da circulação do conhecimento nas secretarias de pós-graduação, é necessário considerar o contexto organizacional no qual essas atividades se desenvolveram ao longo do tempo. Antes mesmo da adoção sistemática de mídias digitais institucionais, os

servidores técnico-administrativos dos PPGs já vinham construindo estratégias coletivas de enfrentamento à sobrecarga de trabalho, à ausência de políticas institucionais de capacitação e à fragmentação dos processos administrativos. As iniciativas descritas a seguir não constituem resultados diretos da presente pesquisa empírica, mas integram a memória institucional e profissional do campo investigado, sendo fundamentais para a compreensão das dinâmicas informais de aprendizagem, colaboração e gestão do conhecimento que sustentam as rotinas das secretarias acadêmicas.

Desde 2011, diante da ausência de programas institucionais de capacitação por parte da universidade, os servidores técnico-administrativos dos PPGs vinculados ao CECH passaram a articular-se coletivamente por iniciativa própria. Essas reuniões tiveram como objetivo buscar alternativas para a otimização dos processos de trabalho e a melhoria da qualidade dos serviços prestados, bem como enfrentar a sobrecarga de atividades que caracteriza o cotidiano desses profissionais.

As reuniões, realizadas entre os anos de 2011 e 2013, contaram com a participação de dez servidores e abordaram aspectos fundamentais da rotina administrativa dos PPGs. Entre os temas discutidos, destacaram-se a padronização de documentos institucionais, as condições e limitações do espaço físico, a distribuição de tarefas entre os membros das equipes e o tempo médio demandado para a execução de cada atividade.

Cada servidor técnico-administrativo teve a oportunidade de apresentar as práticas utilizadas em sua respectiva secretaria, bem como compartilhar modelos de documentos utilizados nas rotinas administrativas e expor as dificuldades enfrentadas no cotidiano. A troca de experiências, promovida de forma oral e colaborativa, possibilitou o mapeamento de atividades e a identificação de melhorias nos fluxos de trabalho.

Esse cenário evidencia que a problemática da desorganização e da sobrecarga nas secretarias acadêmicas é recorrente na universidade. As reuniões mencionadas também desempenharam papel relevante na integração e no fortalecimento da atuação dos TAs, promovendo um ambiente colaborativo voltado à qualificação do atendimento e à racionalização dos processos internos dos PPGs, constituindo iniciativas conduzidas pelos próprios servidores, sem suporte institucional estruturado.

Em abril de 2013, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe), com o apoio das Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Administração, promoveu o I Fórum Integração UFSCar: Serviços de Secretarias Acadêmicas, realizado no campus Sorocaba. O evento foi destinado a servidores técnico-administrativos que atuavam junto às coordenações dos cursos de graduação, aos programas de pós-graduação e às secretarias das chefias dos

departamentos acadêmicos. Como resultado do encontro, foram constituídas comissões de trabalho, organizadas de acordo com as principais atividades desempenhadas pelas secretarias. Após o levantamento das dificuldades enfrentadas, definiu-se a elaboração e o encaminhamento de ofícios à ProGPe, com o objetivo de formalizar as demandas e propor soluções.

Em setembro de 2019, por meio do Ofício nº 292/2019, assinado pela Professora Doutora Cláudia Buttarello Gentile Moussa, Pró-Reitora Adjunta de Graduação, foi formalizada na ProGPe a solicitação para a realização de uma segunda edição do referido evento. A justificativa apresentada destacava a relevância dos temas abordados na primeira edição para o aprimoramento das atividades desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos. Entretanto, a solicitação não foi atendida.

Desde então, não houve novas iniciativas institucionais voltadas à promoção de encontros entre os servidores das secretarias acadêmicas, o que representa uma lacuna significativa no que diz respeito à troca de experiências e à valorização do trabalho técnico-administrativo. A ausência de ações voltadas ao fortalecimento desse segmento evidencia a fragilidade institucional quanto ao incentivo à promoção do conhecimento e à qualificação profissional.

Observa-se a existência de cursos e capacitações que poderiam ser ofertados aos servidores como parte de uma política de qualificação contínua. Além disso, o uso das redes sociais como ferramenta de apoio à comunicação poderia ser melhor orientado. Tal iniciativa é viável, considerando a existência de servidores com formação na área na Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) da UFSCar, que podem contribuir para a ampliação da visibilidade institucional e para o fortalecimento da comunicação entre os diferentes setores da universidade.

Apesar da ausência de ações institucionais voltadas à valorização e qualificação dos técnicos, é possível observar que esses servidores desenvolveram, ao longo dos anos, práticas colaborativas próprias, baseadas na troca de experiências e na aprendizagem mútua. A análise das interações cotidianas entre os técnicos das secretarias de pós-graduação evidencia que o compartilhamento de conhecimento se dá, em grande parte, por meio de processos informais de comunicação.

Essa dinâmica observada guarda semelhanças com o que Leite (2006) identificou em sua pesquisa sobre a comunicação entre pesquisadores, ao destacar que a interação social constitui um espaço privilegiado de aquisição e compartilhamento de conhecimento e experiência. Para o autor, o conhecimento científico não é transmitido apenas por meio de

publicações formais, mas também por processos informais, sustentados pelo diálogo, pela convivência e pela troca de vivências no cotidiano das práticas acadêmicas. De modo análogo, nas secretarias de pós-graduação, os processos informais de comunicação entre os técnicos também configuram um sistema de aprendizado e de gestão do conhecimento, essencial à continuidade e à melhoria das rotinas institucionais.

O histórico dessas iniciativas evidencia que a gestão do conhecimento nas secretarias de pós-graduação não se limita às estruturas formais da universidade, mas se constrói cotidianamente por meio de redes informais de cooperação, troca de experiências e aprendizagem situada. Esse cenário reforça a pertinência de analisar a comunicação e as mídias digitais dos PPGs sob a perspectiva da gestão do conhecimento e da gestão por processos, considerando os servidores técnico-administrativos como atores relevantes na sustentação da memória institucional, da continuidade das rotinas e da qualidade dos serviços prestados. É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, ao buscar compreender práticas existentes e propor caminhos de aprimoramento alinhados às condições reais de trabalho.

3.4 Gestão por processos

A compreensão da gestão por processos na pós-graduação exige a consideração da estrutura institucional na qual os PPGs estão inseridos. Na UFSCar, a governança da pós-graduação é organizada de forma hierárquica e interdependente, envolvendo diferentes instâncias decisórias e administrativas que orientam, normatizam e acompanham o funcionamento dos programas. Essa configuração institucional condiciona os fluxos de informação, os processos decisórios e as responsabilidades atribuídas aos atores envolvidos na gestão acadêmico-administrativa. A Figura 1 apresenta um organograma adaptado da estrutura institucional da UFSCar, com destaque para a posição dos PPGs nesse arranjo organizacional.

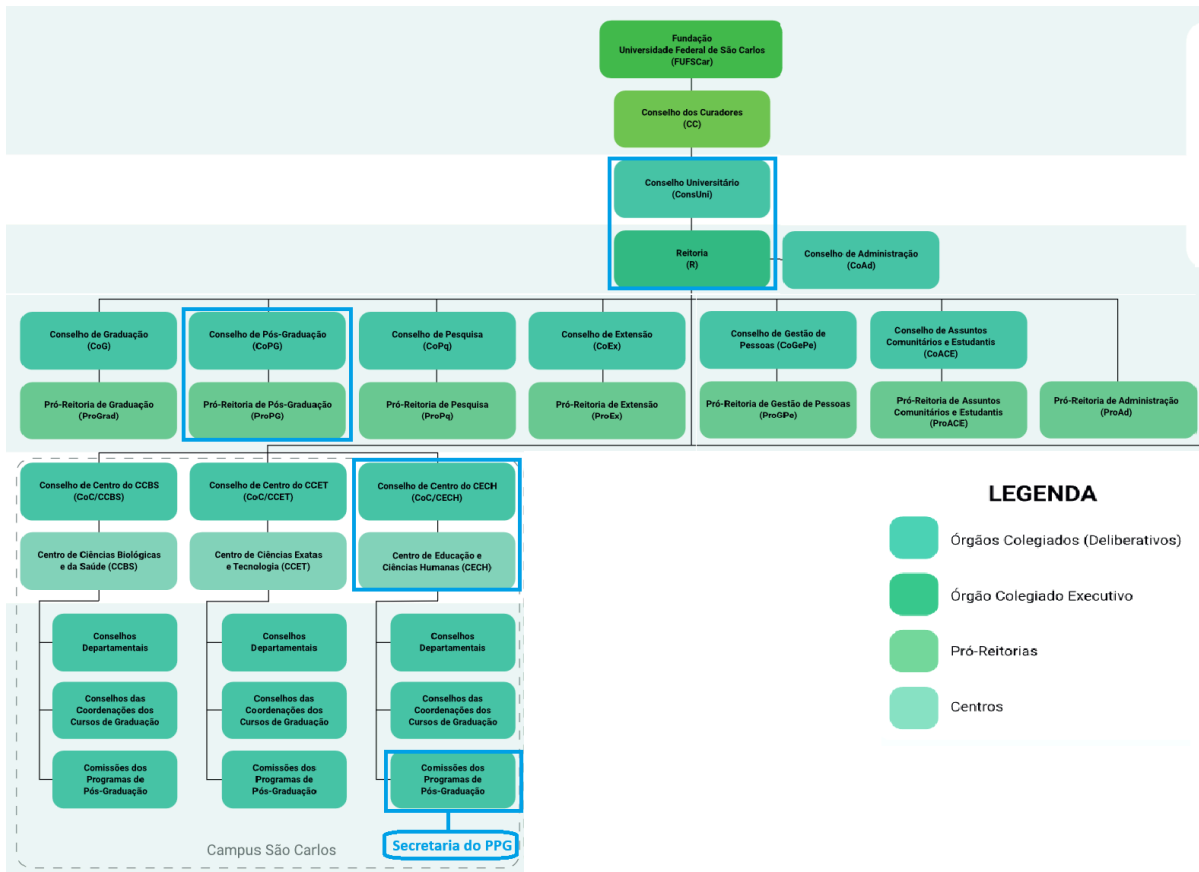


Figura 1 – Organograma adaptado da estrutura institucional da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com foco nos Programas de Pós-Graduação (PPGs)

Fonte: Universidade Federal de São Carlos. Organograma institucional. Disponível em: <https://www.ufscar.br/a-ufscar/organograma>. Acesso em: 22 jul. 2025.

Conforme ilustrado na Figura 1, no topo da estrutura está a Reitoria, órgão executivo da universidade, subordinado ao Conselho Universitário (ConsUni), instância deliberativa máxima responsável pelas diretrizes institucionais gerais.

No âmbito específico da pós-graduação, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (ProPG) atua como instância executiva responsável pela formulação e coordenação das políticas de pós-graduação, subordinada ao Conselho de Pós-Graduação (CoPG), órgão deliberativo que estabelece normas, critérios e diretrizes aplicáveis aos PPGs. Em nível intermediário, os Centros Acadêmicos, como o Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH), vinculam-se aos respectivos Conselhos de Centro e constituem instâncias de articulação entre a administração superior e os programas, considerando as especificidades das áreas de conhecimento.

No nível dos programas, cada PPG possui uma Comissão de Pós-Graduação (CPG), responsável pelas decisões acadêmico-administrativas internas, pela elaboração de normas específicas e pela adaptação das diretrizes institucionais à realidade do programa. A execução

cotidiana das atividades acadêmicas e administrativas é realizada pela secretaria do PPG, composta por servidor técnico-administrativo, coordenador e vice-coordenador. Esses atores são responsáveis pela operacionalização das rotinas administrativas, pela gestão dos fluxos de informação e pela mediação entre discentes, docentes e as instâncias superiores da universidade.

Essa estrutura reflete um fluxo predominantemente vertical, no qual orientações, normas e diretrizes tendem a ser encaminhadas de instâncias superiores às inferiores. Ao mesmo tempo, os PPGs mantêm autonomia relativa para definir regimentos, fluxos e práticas internas, desde que em consonância com normativas institucionais.

Sob a perspectiva da gestão por processos, esse arranjo evidencia múltiplos níveis decisórios e interfaces institucionais que condicionam a circulação de normas, informações e demandas no cotidiano dos programas. A compreensão dessa estrutura é importante para analisar processos acadêmico-administrativos e comunicacionais, uma vez que ela define responsabilidades, dependências e pontos críticos que impactam eficiência, padronização e transparência das atividades desenvolvidas pelos PPGs.

Essa autonomia, combinada à ausência de padronização e às limitações de pessoal e capacitação, impacta diretamente áreas como a gestão das mídias digitais. Cada programa atua de forma distinta, conforme suas condições internas e as interpretações sobre as demandas externas. Assim, este trabalho busca oferecer um modelo mínimo que possa orientar os PPGs da UFSCar na condução da comunicação digital, reconhecendo sua importância estratégica como vitrine pública da pós-graduação e como critério relevante nas avaliações da CAPES.

Segundo Moura (2021), a gestão por processos propõe uma abordagem organizacional orientada por um modelo sistêmico e integrado, no qual os processos não são compreendidos de forma isolada, mas como partes interdependentes de um fluxo contínuo que conecta as diversas áreas da organização. Essa abordagem parte das necessidades das partes interessadas para alinhar as atividades organizacionais à entrega de valor público. Nesse modelo, a padronização dos processos ocorre de maneira transversal, com foco na cadeia de valor e na melhoria contínua, assegurando que materiais, informações e decisões fluam de ponta a ponta com clareza, responsabilidade e propósito comum.

A visão sistêmica, no contexto da gestão por processos, permite compreender as organizações de forma integrada, analisando como os processos percorrem diversas funções do organograma, ao invés de se limitar à estrutura hierárquica. Essa abordagem facilita a identificação da agregação de valor, evidencia a centralidade dos clientes em relação às

funções organizacionais e contribui para entender como o trabalho realmente acontece dentro da instituição (ENAP, 2016).



Figura 2 – Representação da visão sistêmica dos processos organizacionais
Fonte: ENAP (2016, p. 12).

Processos, segundo Pereira (2016, p. 86), é “um conjunto de atividades ordenadas que transformam entradas em saídas para atender a um cliente”. Em contextos institucionais, como universidades, os processos estão presentes em atividades de ensino, pesquisa, extensão e na produção de bens e serviços. Assim, a definição de um processo deve considerar essa abrangência e incluir a lógica sequencial das atividades que o compõem. Para compreendê-lo plenamente, é necessário identificar início, fim e local de execução de cada atividade, além do propósito, objetivos esperados, entradas a serem transformadas, modo de execução, recursos envolvidos e partes interessadas. Cada uma dessas dimensões contribui para a construção de um plano de ação eficiente, pautado na racionalização do trabalho e na alocação adequada de recursos humanos e materiais (equipamentos e softwares). A identificação das partes interessadas, por sua vez, garante que os atores envolvidos contribuam para a execução e a melhoria contínua dos processos.

Todo processo de negócio possui uma entrada (*input*) e pelo menos uma saída (*output*). Na gestão por processos, os insumos (como materiais, conhecimento e dados) são transformados em resultados, na forma de produtos e serviços, agregando valor ao público-alvo (BRASIL, 2024). A composição estrutural de um processo pode ser visualizada na Figura 3, a seguir.



Figura 3 – Composição de um processo
 Fonte: BRASIL (2024, p. 4)

Ao aplicar essa representação à gestão das mídias digitais institucionais dos PPGs, com base nos achados desta pesquisa, observa-se que os fornecedores do processo são os próprios atores que atuam na rotina acadêmico-administrativa dos programas (principalmente servidores técnico-administrativos e, em alguns casos, docentes, discentes e bolsistas/estagiários) responsáveis pela produção e atualização dos conteúdos institucionais. Esses conteúdos incluem postagens, chamadas, formulários e materiais gráficos, elaborados de forma articulada às demais atividades do cotidiano do PPG.

As entradas do processo correspondem às informações geradas pelas atividades acadêmicas e administrativas dos programas, como dados sobre eventos, cronogramas, resultados de processos seletivos, textos institucionais, imagens e vídeos. Conforme evidenciado nos dados coletados, essas informações são reunidas e organizadas no momento da publicação, sem a existência de fluxos previamente formalizados.

Essas informações são transformadas ao longo do processo por meio de etapas como revisão textual, organização do conteúdo, adequação da linguagem e publicação nos canais institucionais. Os resultados indicam que essas atividades são conduzidas de maneira prática e situada, a partir da experiência dos responsáveis, sem padronização institucional explícita.

As saídas do processo são os conteúdos digitais publicados nos sites institucionais e nas redes sociais dos PPGs, predominantemente com caráter administrativo e informativo, conforme identificado na análise documental.

Por fim, os destinatários do processo são os usuários dessas mídias, incluindo a comunidade acadêmica, candidatos aos programas e o público externo interessado.

Essa leitura permite compreender a comunicação digital nos PPGs como um processo recorrente e organizado na prática, ainda que não formalizado, com papel relevante no funcionamento cotidiano dos programas e em sua visibilidade.

3.5 Integração entre Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão por Processos (GP)

De acordo com a Enap (2022), para garantir eficiência e inovação, as organizações precisam estruturar a gestão de seus processos de trabalho, o que envolve o mapeamento, a atualização e o compartilhamento contínuo de práticas. Quando os processos estão bem definidos e são acessíveis a todos os envolvidos, tanto a tomada de decisão quanto a execução das atividades tornam-se mais eficazes.

A Enap (2022) utiliza a Espiral do Conhecimento como exemplo aplicado para ilustrar como a GC pode ser impulsionada no cotidiano institucional, a partir de duas etapas operacionais. Na primeira etapa, referente ao mapeamento e à formalização dos processos, o conhecimento é socializado entre os colaboradores e registrado em instrumentos como manuais, guias e fluxogramas, favorecendo sua disseminação e padronização. Na segunda etapa, relacionada à execução e ao aprimoramento contínuo, os processos formalizados são colocados em prática, combinados com novas experiências e progressivamente internalizados, possibilitando ajustes, melhorias e o reinício do ciclo de compartilhamento do conhecimento.

A integração entre GC e GP favorece a comunicação, a padronização das atividades e o uso mais eficiente dos recursos organizacionais. Enquanto a GC visa capturar, compartilhar e aplicar o conhecimento institucional, a GP estrutura esse conhecimento em fluxos organizados que permitem monitoramento, avaliação e aprimoramento.

Segundo Choo (2003), com base nos estudos de Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento organizacional ocorre a partir da interação contínua entre conhecimento tácito e explícito, por meio de quatro modos distintos: socialização, exteriorização, combinação e internalização. A socialização diz respeito à transmissão de conhecimento tácito por meio de experiências compartilhadas e da observação; a exteriorização refere-se à conversão do conhecimento tácito em explícito, por meio de metáforas e reflexões coletivas; a combinação envolve a reorganização de conhecimentos explícitos em novas estruturas; e a internalização consiste na incorporação do conhecimento explícito à prática individual, tornando-se tácito.

No contexto dos PPGs da UFSCar, a integração entre GC e GP pode contribuir para reduzir a perda de conhecimento em trocas de equipe ou coordenação, qualificar a comunicação interna e externa, agilizar a formação de novos servidores e responder com maior eficiência às exigências legais e às avaliações da CAPES.

Segundo a SBGC (2023), a gestão do conhecimento é uma estratégia organizacional essencial para aumentar a vantagem competitiva, ao promover a valorização do capital intelectual e o compartilhamento de experiências entre os colaboradores. Seus princípios

incluem inteligência competitiva, gestão de competências, gestão de capital intelectual, gestão da informação e educação corporativa. Esses elementos trabalham de forma integrada para garantir que o conhecimento seja coletado, armazenado, disseminado e aplicado conforme as necessidades da organização. Além disso, a criação de repositórios estruturados, como manuais, relatórios e documentos institucionais, facilita o acesso e a reutilização do conhecimento. A implementação desses princípios contribui para a melhoria dos processos internos, redução de custos, fortalecimento da cultura colaborativa e maior agilidade na tomada de decisões.

O Guia Prático de Gestão de Processos (BRASIL, 2024), ressalta a importância da cadeia de valor como ferramenta para o planejamento estratégico das organizações públicas, pois permite vincular os processos organizacionais aos valores que se pretende entregar à sociedade. Trata-se de uma representação lógica e transversal da organização, por meio da qual é possível compreender os macroprocessos de negócio responsáveis por gerar valor público. Essa abordagem favorece a visualização clara das competências institucionais, orientando a estruturação e o aprimoramento de processos, projetos e recursos (como pessoas, equipamentos e programas). Além disso, contribui para a identificação de fragilidades e potencialidades da organização, auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes e alinhadas às necessidades sociais.

Por fim, Pereira (2016) observa que a melhoria contínua (também conhecida como *Kaizen*) pode ser implementada por meio de grupos de discussão que se reúnem periodicamente para identificar problemas, analisar suas causas e propor soluções de forma colaborativa. Esses grupos também são responsáveis por discutir a implementação das melhorias no cotidiano do trabalho, transformando os novos procedimentos em padrões adotados pelos profissionais envolvidos.

3.6 Considerações sobre a visibilidade na avaliação da CAPES

Borges et al. (2023) destaca o papel estratégico da CAPES no SNPG, como responsável pela avaliação periódica dos PPGs. A avaliação, realizada por comissões de área compostas por consultores da comunidade científica, utiliza critérios como eficácia, eficiência, efetividade e relevância para promover a qualidade e o crescimento ordenado do sistema. O modelo avaliativo da CAPES foi criado para garantir adequação legal, distribuição de recursos e melhoria contínua dos programas. A avaliação estratifica os PPGs em notas de 1 a 5, sendo que aqueles com doutorado e nota 5 podem ser analisados para alcançar notas de

excelência (6 ou 7), conforme critérios adicionais. A avaliação baseia-se em três categorias principais: Programa, Formação e Impacto, que são compostas por itens e subitens específicos definidos na Portaria nº 122/2021. Os resultados são analisados pelo Conselho Técnico-Científico da Educação Superior (CTC-ES) e enviados ao Ministério da Educação (MEC) para homologação. Além disso, a CAPES promove o acompanhamento contínuo dos programas, incluindo seminários de meio-termo para superar dificuldades e reforçar melhorias durante o ciclo avaliativo.

Promover a visibilidade da produção científica de uma instituição é essencial para a geração e comunicação do conhecimento e o desenvolvimento da ciência. Programas de pós-graduação, especialmente em instituições públicas que recebem financiamento público, têm a responsabilidade de tornar visíveis suas ações e produção científica, demonstrando seu compromisso social. Apesar de os sites desses programas serem ferramentas úteis para divulgação, são insuficientes para evidenciar o impacto social de suas ações. Frequentemente, a visibilidade é limitada à disponibilização de teses e dissertações, mesmo com a existência de bibliotecas digitais e repositórios institucionais (BARROS; ROSA; MEIRELLES, 2015).

Conforme indicado no PNPQ 2025–2029, as transformações associadas aos meios digitais vêm alterando as expectativas em relação aos percursos formativos, tornando menos atrativos modelos de formação prolongados. Esse diagnóstico sugere que as formas de acesso à informação e os modos de consumo de conteúdos influenciam diretamente a percepção social sobre a pós-graduação, o que amplia a relevância das estratégias de comunicação adotadas pelos PPGs.

O primeiro contato de muitos potenciais ingressantes com a pós-graduação ocorre por meio de sites institucionais e perfis em redes sociais. Quando esses canais se apresentam desatualizados, excessivamente burocráticos ou orientados apenas à circulação interna de editais, reforça-se a imagem da pós-graduação como espaço fechado e distante do tempo social da cultura digital. A gestão estratégica das mídias digitais pelos PPGs deixa de ser uma questão meramente administrativa e passa a integrar as condições de recrutamento de novos discentes, bem como de resposta institucional ao diagnóstico de desinteresse estudantil formulado pela CAPES.

Embora a gestão de mídias digitais ainda não conste de forma explícita nos formulários de avaliação da CAPES, seus efeitos podem ser evidenciados por meio de indicadores como alcance das postagens, número de acessos aos sites, métricas de engajamento e participação em eventos divulgados on-line. Assim, os programas que investem na comunicação digital institucional podem incluir esses dados em seus relatórios

como evidência de impacto, alinhando-se às diretrizes da agência avaliadora e fortalecendo sua imagem institucional perante a sociedade e a comunidade acadêmica.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

4.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida nos PPGs stricto sensu da UFSCar, com foco nos 12 programas vinculados ao CECH. O estudo, de natureza qualitativa, exploratória e aplicada, buscou compreender as práticas de gestão das mídias digitais institucionais (sites e canais digitais de comunicação), descrever as rotinas e os fluxos associados à produção e à publicação de conteúdos, bem como identificar pontos críticos para propor melhorias na execução dessas atividades.

4.2 Abordagem metodológica

A pesquisa seguiu uma abordagem exploratória, com o propósito de proporcionar uma visão geral e aproximativa do tema investigado e gerar subsídios para seu esclarecimento e delimitação. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa é especialmente adequado quando o objeto de estudo é pouco explorado, pois apresenta menor rigidez no planejamento e pode mobilizar procedimentos como levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso, com predominância de estratégias qualitativas e, em geral, sem exigir amostragem e mensurações estatísticas complexas.

Para o embasamento teórico da pesquisa, foram realizadas revisões bibliográficas em livros, legislações e artigos científicos. Esse levantamento foi fundamental para a elaboração do plano de trabalho, bem como para a análise e o desenvolvimento de propostas de aprimoramento na gestão das mídias digitais institucionais. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica reúne produções já tornadas públicas sobre determinado tema, em diferentes suportes e meios, e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato com o conhecimento disponível, favorecendo a análise crítica do objeto de estudo sob novos enfoques.

Além do referencial bibliográfico, a pesquisa dialogou com pressupostos da gestão do conhecimento, uma vez que as rotinas de comunicação digital nos PPGs envolvem práticas aprendidas no trabalho e nem sempre formalizadas. Diante disso, o conhecimento pode ser classificado em duas categorias: tácito, que é adquirido por meio da experiência, prática e vivência das pessoas, sendo de difícil formalização; e explícito, que pode ser sistematizado e comunicado de forma mais clara. Converter o conhecimento tácito em explícito é um dos

principais desafios para as organizações, pois implica em transformar o conhecimento implícito em algo tangível e, por conseguinte, organizá-lo de modo a torná-lo acessível (BEM; RIBEIRO JÚNIOR, 2006).

4.3 Coleta de dados

Para compreender as práticas, as rotinas e as dificuldades vivenciadas pelos atores envolvidos na gestão das mídias digitais institucionais, adotou-se uma abordagem qualitativa, que combinou a aplicação de questionário on-line com a análise de materiais digitais produzidos e disponibilizados publicamente pelos PPGs.

A coleta de dados ocorreu em três etapas complementares:

1. aplicação de um questionário on-line dirigido aos PPGs do CECH/UFSCar;
2. análise documental e observação direta das mídias digitais institucionais dos programas, com ênfase nas seções de “Notícias” dos sites;
3. registro e sistematização das práticas comunicacionais e dos fluxos de trabalho relatados, de modo a subsidiar a identificação de gargalos e a formulação de propostas de melhoria.

O questionário foi estruturado com base em princípios da gestão do conhecimento e da gestão por processos, contendo questões fechadas e uma questão aberta sobre organização, práticas e desafios relacionados à comunicação digital. O instrumento teve como finalidade identificar e compreender percepções, rotinas e pontos críticos que interferem na visibilidade institucional dos PPGs. O formulário foi encaminhado aos programas participantes por meio eletrônico, em conformidade com os procedimentos éticos da pesquisa, e sua estrutura integral encontra-se disponível no Apêndice C, de modo a garantir a transparência metodológica e a possibilidade de replicação do estudo. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar (Parecer nº 7.896.089), conforme registro na Plataforma Brasil.

A fim de assegurar a validade aparente e a clareza do formulário utilizado na coleta de dados, foi realizado um pré-teste com três participantes convidados. Dois deles vinculados a PPGs e um à ProPG. Os participantes avaliaram a versão inicial do formulário no Google Forms e forneceram feedback qualitativo sobre o conteúdo, a linguagem e a estrutura das questões. As sugestões foram consideradas e incorporadas, resultando em uma versão revisada do instrumento.

No caso específico do Programa de Pós-Graduação em Filosofia (PPGFil), a coleta de dados foi conduzida mediante o envio do convite diretamente ao endereço eletrônico do coordenador, e não ao e-mail institucional da secretaria, como ocorreu nas demais unidades. Tal procedimento justificou-se pelo fato de a pesquisadora atuar profissionalmente no referido programa. Desse modo, a comunicação com o PPGFil seguiu o mesmo conteúdo e cronograma aplicados aos demais, assegurando isonomia, confidencialidade e a mitigação de possíveis influências decorrentes de vínculos funcionais.

Para a delimitação temporal da análise, considerou-se o período compreendido entre 2017 e 2024, correspondente aos dois últimos ciclos avaliativos da CAPES (2017–2020 e 2021–2024). O ciclo 2017–2020 foi adotado como referência consolidada, por dispor de resultados oficiais e informações publicamente disponíveis; o ciclo 2021–2024, ainda em curso no período analisado, foi considerado de forma complementar, a partir das evidências observadas nos sites e mídias digitais dos PPGs do CECH/UFSCar.

Essa escolha permitiu contemplar tanto a trajetória recente das práticas de comunicação e divulgação científica quanto tendências contemporâneas relacionadas à visibilidade institucional e ao impacto social, em consonância com as diretrizes avaliativas da CAPES.

Além disso, foram considerados os documentos preliminares do próximo ciclo (2025–2028), utilizados em caráter comparativo, com o objetivo de identificar avanços, permanências e oportunidades de aprimoramento nas estratégias de comunicação digital dos PPGs.

Os dados coletados foram analisados com o apoio de ferramentas da gestão por processos, utilizadas para organizar a análise, priorizar os problemas identificados e aprofundar a compreensão de suas causas. Foram empregadas: a folha de verificação, como instrumento de apoio à organização e à sistematização dos dados coletados; o Diagrama de Pareto, utilizado para identificar e priorizar os problemas mais recorrentes; o 5W1H (What, Who, Where, When, Why e How), aplicado como recurso analítico para estruturar a descrição e a compreensão das situações observadas; a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), utilizada para hierarquizar os problemas segundo critérios de prioridade; e a técnica dos 5 Porquês, empregada para aprofundar a análise e identificar as causas subjacentes aos problemas levantados (PEREIRA, 2016). Essa abordagem permitiu direcionar as propostas de melhoria aos fatores que originam as dificuldades identificadas.

Com base nas informações coletadas, no registro das práticas observadas e na análise crítica dos dados, foram formuladas propostas de melhoria voltadas à qualificação da gestão das mídias digitais institucionais dos PPGs do CECH/UFSCar.

4.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram submetidos à análise qualitativa e interpretativa, com foco na compreensão das práticas institucionais relacionadas à gestão das mídias digitais (sites e redes sociais) dos PPGs do CECH/UFSCar. O procedimento buscou diagnosticar as práticas vigentes de comunicação digital, descrever os fluxos e as rotinas envolvidos na manutenção das mídias institucionais, identificar gargalos operacionais e pontos críticos, bem como subsidiar a proposição de diretrizes e soluções com base em evidências empíricas.

Para analisar as publicações digitais, foi adotada uma abordagem inspirada em Justi (2019), que investigou práticas de divulgação científica em Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão/Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (CEPIDs/FAPESP) no campo de Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS).

Contudo, a base conceitual que diferencia comunicação científica e divulgação científica seguiu os pressupostos de Bueno (2010), que fundamentam a análise desenvolvida por Justi. De acordo com o autor, ambos os processos se referem à difusão de informações científicas, tecnológicas e de inovação; distinguem-se, porém, quanto ao público-alvo, ao nível de discurso, aos canais de veiculação e às intenções comunicativas. A comunicação científica ocorre predominantemente entre especialistas, em linguagem técnica e por meio de canais formais, visando validar e compartilhar resultados entre pares. Já a divulgação científica busca traduzir e ressignificar o conhecimento para o público leigo (utilizando recursos de acessibilidade e recodificação discursiva), com o propósito de democratizar o saber e promover a alfabetização científica (BUENO, 2010).

A partir dessa base teórica, este estudo realizou uma adaptação metodológica voltada ao contexto dos PPGs. Além das categorias propostas por Bueno (2010), foi criada uma terceira categoria (conteúdos Administrativo/Informativo) para contemplar publicações de natureza institucional, típicas da rotina da pós-graduação, que não se enquadram plenamente nas duas categorias anteriores. Essa categoria abrange conteúdos voltados à gestão, à divulgação de editais, prazos, calendários, comunicados, resultados de processos seletivos e demais informes administrativos.

A análise de conteúdo considerou, em cada publicação, os seguintes elementos:

1. Público-alvo predominante, distinguindo-se: público interno do programa (docentes, discentes, técnico-administrativos e egressos); comunidade acadêmica ampliada (pares externos, redes de pesquisa, instituições e associações científicas); e público externo não especializado (sociedade em geral).
2. Linguagem, observando-se a densidade técnico-conceitual, a presença de termos especializados e a ocorrência de recodificação ou simplificação textual.
3. Tipo de conteúdo, classificando-se a publicação como Administrativo/Informativo, Comunicação Científica ou Divulgação Científica.
4. Forma e finalidade comunicacional, registrando-se os formatos recorrentes (notícia, comunicado, chamada, edital, agenda, nota institucional, nota de pesar, relatório, entrevista, material audiovisual e campanha) e a finalidade predominante (informar, convocar, regulamentar, registrar, prestar contas, engajar, formar ou divulgar).

Com base nesses elementos, a pesquisa avaliou se as publicações cumpriam função predominante de divulgação científica ou se permaneciam concentradas em comunicação interna (administrativa) e comunicação entre pares (científica), conforme os pressupostos de Bueno (2010) e sua operacionalização metodológica em Justi (2019). A tipologia utilizada na classificação foi assim definida: Administrativo/Informativo, Comunicação Científica e Divulgação Científica.

Administrativo/Informativo: a pesquisa classificou nesta categoria as publicações cujo foco recaiu sobre processos, prazos e rotinas institucionais, incluindo regras, inscrições, seleções, bolsas, formulários, orientações procedimentais e comunicados de secretaria ou coordenação. O texto, em geral, priorizou o cumprimento de exigências e a organização da vida acadêmica. Indicadores recorrentes incluíram termos como “prazo”, “documentação”, “resultado”, “cronograma”, “inscrições”, “procedimentos” e “homologação”. O estudo adotou uma regra de consistência: nem toda atividade acadêmica foi considerada comunicação científica. Reuniões de acolhimento e eventos de ambientação de ingressantes foram enquadrados como Administrativo/Informativo quando a pauta predominante tratou de integralização de créditos, normas de matrícula, bolsas e outros procedimentos regulatórios.

Comunicação Científica: nesta categoria foram classificadas as publicações orientadas à circulação, validação e reconhecimento da produção e da vida científica no campo acadêmico. A tipologia incluiu conteúdos com ênfase em teorias, métodos, linhas de pesquisa e produção científica; chamadas para dossiês e periódicos; resenhas; projetos, parcerias e redes de pesquisa; além de eventos científicos e ritos da área, como aulas

inaugurais, congressos, jornadas, colóquios, apresentações, defesas e premiações. Também foram enquadrados conteúdos de governança e política acadêmica quando expressaram posicionamento de instâncias colegiadas, conselhos ou comissões, tais como moções, cartas abertas e manifestos, por representarem atos políticos em defesa das condições de produção do conhecimento. Como indicadores recorrentes, observaram-se termos como “defesa”, “tese”, “dissertação”, “evento científico”, “congresso”, “dossiê”, “periódico” e “grupo de pesquisa”. Como regra de consistência, a classificação priorizou a presença de linguagem técnica não mediada em detrimento do tema; assim, mesmo conteúdos de relevância social foram mantidos nesta categoria quando o texto não apresentou recodificação para o público leigo.

Divulgação Científica: nesta categoria o estudo classificou as publicações orientadas ao público não especializado, com a intenção de ampliar o acesso ao conhecimento e promover a mediação comunicacional. A tipologia incluiu conteúdos que apresentaram linguagem acessível, contextualização do tema, explicitação de relevância pública e, quando necessário, recodificação do discurso acadêmico. A categoria também abrangeu estratégias de comunicação pública, como vídeos, podcasts, entrevistas e materiais educativos, quando o conteúdo conectou resultados e debates científicos a problemas sociais mais amplos. Como indicadores recorrentes, observaram-se expressões como “pesquisa mostra”, “estudo aponta”, “entenda”, “saiba como”, “por que isso importa” e “em linguagem simples”. Como regra de consistência, a classificação exigiu evidência de mediação e orientação discursiva para públicos não iniciados; desse modo, o simples fato de um evento ser “aberto ao público” não foi considerado suficiente para seu enquadramento nesta categoria, sendo necessária a presença de estratégias de tradução do conhecimento, de forma a não confundir ampliação de audiência com divulgação científica.

O protocolo detalhado de classificação, bem como as regras de decisão automatizáveis adotadas, encontram-se sistematizados no Apêndice D, assegurando a transparência metodológica e a possibilidade de replicação do estudo.

4.5 Regras de decisão para classificação de conteúdos híbridos

A presença de publicações com características mistas exigiu o estabelecimento de critérios de decisão para padronizar o enquadramento analítico. A categorização baseou-se na predominância do objetivo comunicativo, considerando a finalidade principal do texto: convocações para o cumprimento de prazos foram registradas como

Administrativo/Informativo; circulações de produção e ritos acadêmicos, como Comunicação Científica; e mediações de conhecimento para o público amplo, como Divulgação Científica.

O enquadramento também considerou o público-alvo pressuposto, definido a partir da linguagem empregada e dos encaminhamentos propostos na publicação. Adicionalmente, adotou-se como princípio a primazia da forma textual sobre o tema, de modo que a relevância social do conteúdo não foi considerada suficiente, isoladamente, para caracterizar a divulgação científica; a decisão dependeu da estrutura da escrita, do grau de contextualização e da presença de estratégias de mediação discursiva.

Quanto à natureza dos eventos, aqueles voltados à circulação intrapares foram classificados como Comunicação Científica; atividades de acolhimento e orientação de ingressantes, como Administrativo/Informativo; e iniciativas direcionadas explicitamente à comunidade externa, como Divulgação Científica, desde que verificada a recodificação da linguagem.

Por fim, postagens de caráter procedimental como regras de participação, orientações de interação (“curtir” e “seguir”), chamadas operacionais e fluxos de adesão, foram enquadradas como Administrativo/Informativo, por configurarem a gestão do fluxo comunicacional, e não a mediação de conhecimento científico.

4.6 Limitações da pesquisa

As limitações desta pesquisa estiveram relacionadas, inicialmente, à heterogeneidade das práticas de comunicação digital entre os PPGs analisados, o que dificultou a generalização dos resultados e exigiu cautela na comparação entre contextos institucionais distintos. Além disso, a participação no questionário esteve condicionada à disponibilidade, ao interesse e às condições de trabalho dos sujeitos respondentes, fator que pode ter influenciado o nível de detalhamento das informações fornecidas e a representatividade de determinadas práticas.

Outra limitação referiu-se ao recorte temporal da análise documental que, embora fundamentado nos ciclos avaliativos da CAPES, não abrangeu a totalidade da trajetória histórica das práticas comunicacionais dos programas. Tal aspecto foi agravado por dificuldades de rastreabilidade temporal das publicações nos sites institucionais. Durante a coleta de dados, verificou-se que parte dos PPGs passou por processos de migração para o sistema Plone, adotado pela UFSCar, o que resultou na indisponibilidade de registros anteriores na seção “Notícias” e impactou a reconstrução histórica em diversos casos.

Essa descontinuidade restringiu o acesso a séries históricas mais amplas, exigindo cautela na interpretação dos dados, uma vez que a ausência de registros não implicou, necessariamente, a inexistência de atividades no período. Assim, a análise ficou condicionada ao acervo efetivamente disponível no momento da coleta, o que influenciou a identificação de padrões e a comparação longitudinal entre as unidades.

No que se refere às mídias sociais, especificamente ao Instagram, o cronograma disponível para a coleta e o tratamento dos dados restringiu a profundidade do levantamento, o que motivou a adoção de uma abordagem mais descritiva desse módulo em comparação às análises realizadas nos sites. Por fim, destacou-se que a classificação das publicações envolveu interpretação qualitativa por parte da pesquisadora, ainda que orientada por critérios sistematizados e regras de decisão previamente definidas. Esse aspecto, intrínseco à natureza do estudo, foi mitigado pela explicitação dos critérios analíticos e pela busca por consistência na aplicação das categorias.

4.7 Estratégia de organização dos dados

Considerando o volume de dados gerado pela classificação das publicações dos 12 PPGs, adotou-se uma estratégia híbrida de apresentação dos resultados, buscando o equilíbrio entre a transparência metodológica, a legibilidade do texto e a viabilidade editorial do manuscrito.

A base de dados completa, contendo a classificação de todas as notícias dos programas analisados, encontra-se disponível no Repositório Institucional da UFSCar, associada a esta dissertação, podendo ser consultada para fins de verificação, replicação ou aprofundamento das análises. Tal solução permite, simultaneamente, garantir a rastreabilidade integral do material empírico utilizado (sem tornar excessivo o volume de apêndices) e preservar as condições para que outros pesquisadores reproduzam ou reinterpretem o procedimento de categorização.

Durante a elaboração deste trabalho, ferramentas de inteligência artificial generativa foram utilizadas de forma instrumental para apoio na revisão linguística, na melhoria da clareza da redação acadêmica e na organização textual de trechos do manuscrito. Como procedimento auxiliar de verificação, essas ferramentas também foram empregadas para conferir a consistência da classificação das notícias realizada pela autora. Ressalta-se que tais ferramentas atuaram exclusivamente como suporte de comparação, não tendo sido responsáveis pela definição das categorias analíticas, pela classificação primária dos dados ou

pela interpretação dos resultados. Todas as decisões metodológicas e analíticas permaneceram sob integral responsabilidade da pesquisadora.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa empírica, organizados em três eixos articulados.

O primeiro examina as publicações da seção “Notícias” dos sites institucionais dos 12 PPGs do CECH/UFSCar, classificando-as segundo a tipologia adotada (Administrativo/Informativo, Comunicação Científica e Divulgação Científica), conforme critérios inspirados em Bueno (2010) e Justi (2019).

O segundo eixo analisa as respostas ao questionário aplicado aos responsáveis pela gestão dos canais digitais, com foco nos meios utilizados, nas rotinas de trabalho, nas dificuldades enfrentadas e na inexistência ou insuficiência de diretrizes institucionais, de acordo com referências da gestão do conhecimento e da gestão por processos.

Por fim, o terceiro eixo descreve a presença dos programas no Instagram (rede social mais mencionada pelos respondentes), comparando seu uso com o papel atribuído aos sites institucionais na construção da visibilidade acadêmica, em diálogo com os critérios de avaliação da CAPES, especialmente no que se refere ao Item 3.3 (internacionalização e visibilidade).

5.1 Análise das notícias nos sites institucionais dos PPGs do CECH/UFSCar

O CECH da UFSCar abriga 12 PPGs *stricto sensu*, todos recomendados pela CAPES, com notas que variam entre 4 e 7. O conjunto inclui programas mais consolidados, criados nas décadas de 1970 e 1980, como o Programa de Pós-Graduação em Educação (1976) e o Programa de Pós-Graduação em Educação Especial (1978), e programas mais recentes, implantados a partir dos anos 2000, como o de Ciência, Tecnologia e Sociedade (2007) e o de Estudos de Literatura (2011). Essa diversidade de trajetórias institucionais e níveis de consolidação também se reflete nas práticas de comunicação digital, cuja análise, neste estudo, é orientada pelos critérios de visibilidade e impacto social definidos pela CAPES.

Em termos de infraestrutura digital, os PPGs mantêm sites hospedados no domínio institucional da universidade (ufscar.br). Observa-se, na maior parte dos casos, a adoção de um padrão técnico e visual compatível com o CMS Plone, amplamente utilizado em portais e sites institucionais da UFSCar.

Conforme informações disponíveis no site institucional da Secretaria de Informática da UFSCar (SIn/UFSCar), o desenvolvimento de sites institucionais em Plone pode ser realizado sob demanda para unidades acadêmicas e administrativas, cabendo à unidade solicitante a responsabilidade integral pelo conteúdo publicado e pelas consequências decorrentes dessas publicações (UFSCAR, 2026). Não há, entretanto, uma política institucional uniforme ou obrigatória específica para os PPGs *stricto sensu*, o que resulta na coexistência de modelos institucionais e iniciativas com maior grau de autonomia local, como no caso do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, que adota um modelo independente, ainda que hospedado no domínio institucional. Portanto, a padronização técnica não se traduz em uniformidade na gestão dos conteúdos, que permanece descentralizada e dependente das práticas locais.

A coleta de dados teve início com o levantamento e a análise das publicações disponíveis na seção “Notícias” dos sites dos PPGs vinculados ao CECH/UFSCar. A escolha dessa seção ocorre por sua função estratégica na comunicação digital, pois concentra informações de interesse público e permite observar como cada programa constrói sua visibilidade institucional e científica no ambiente on-line. Embora o recorte planejado da pesquisa abranja 2017–2025, a análise ficou condicionada ao acervo efetivamente disponível na seção “Notícias” de cada site nas datas de consulta (19 de outubro, 2, 5 e 12 de novembro de 2025). Assim, para cada PPG, o período analisado corresponde ao intervalo coberto pelas postagens encontradas, do ano inicial do acervo de notícias até 2025, sem inferir ausência de atividades nos anos sem registro.

Conforme definido no capítulo sobre métodos da pesquisa, a pesquisa utiliza uma tipologia inspirada em Bueno (2010) e Justi (2019), que distingue entre Comunicação Científica (voltada à circulação entre pares) e Divulgação Científica (orientada ao público não especializado). Considerando as especificidades dos sites institucionais e a forte presença de conteúdos voltados à rotina administrativa, esta dissertação acrescenta uma terceira categoria, denominada Administrativo/Informativo, criada para incluir postagens relacionadas a editais, calendários, processos seletivos, comunicados e demais registros de gestão acadêmica. Essa classificação permite operacionalizar a análise das práticas comunicacionais conforme a distinção entre circulação intracomunidade e mediação pública do conhecimento.

A análise mostra, para cada programa, a distribuição das publicações nessas três categorias (Administrativo/Informativo, Comunicação Científica e Divulgação Científica) e descreve padrões de linguagem, público-alvo e finalidade comunicacional observados no material.

Os PPGs analisados são apresentados em ordem alfabética, tanto na dissertação quanto na base de dados disponibilizada como material suplementar, com o objetivo de facilitar a identificação dos programas e a verificação das classificações realizadas.

Nos tópicos a seguir, apresentam-se análises por programa, com a distribuição das publicações por categoria e discussão das práticas de comunicação digital observadas nos sites institucionais dos PPGs.

As análises apresentadas buscam, portanto, descrever o conteúdo das seções “Notícias” e interpretá-lo com base nos referenciais teóricos adotados e dos critérios de avaliação da CAPES, de modo a compreender de que forma as práticas de comunicação digital contribuem para a construção da visibilidade institucional dos programas.

Quadro 2 – Estrutura da avaliação da CAPES e foco analítico da pesquisa (Quadriênio 2021–2024)

Quesito	Itens avaliados	Peso mínimo
1 - Programa	Articulação e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa e estrutura curricular; adequação do corpo docente; planejamento estratégico articulado à instituição; processos de autoavaliação com foco na formação e na produção intelectual.	$\geq 10\%$ a $\geq 25\%$
2 - Formação	Qualidade das teses e dissertações; produção intelectual de discentes e egressos; acompanhamento e inserção de egressos; qualidade das atividades de pesquisa e da produção docente; envolvimento do corpo docente nas atividades de formação.	$\geq 10\%$ a $\geq 15\%$
3 - Impacto na Sociedade	Impacto e caráter inovador da produção intelectual; impacto econômico, social e cultural do programa; internacionalização e visibilidade institucional.	$\geq 10\%$

Fonte: Elaborado pela autora com base em CAPES (2019, p. 22).

Conforme apresentado no Quadro 2, a avaliação da CAPES estrutura-se em três quesitos principais: Programa, Formação e Impacto na Sociedade. Cada um é composto por dimensões que contemplam desde a organização e planejamento dos programas até a qualidade da formação e os impactos da produção acadêmica. Essa estrutura, aprovada na 182ª Reunião do CTC-ES (CAPES, 2019, p. 22), estabelece parâmetros gerais para a avaliação da pós-graduação no Brasil, combinando critérios relacionados a processos institucionais, resultados formativos e inserção social. Os resultados desta pesquisa são analisados tomando como referência esses parâmetros, de modo a relacionar as práticas observadas nos sites institucionais aos critérios formais de avaliação.

No âmbito desta pesquisa, destaca-se o Quesito 3 - Impacto na Sociedade, especialmente o Item 3.3, que trata da internacionalização e da visibilidade dos programas. Esse item constitui o eixo analítico do estudo, pois permite problematizar a visibilidade institucional como critério avaliativo formal e como prática concreta, observável nas dinâmicas de comunicação digital desenvolvidas nos sites dos PPGs.

Para cada PPG analisado, foi elaborada uma ficha técnica apresentada em formato textual, com o objetivo de contextualizar a coleta de dados e explicitar os critérios utilizados na análise documental. Essa ficha reúne, de forma padronizada, informações como nota CAPES, fonte dos dados, seção analisada, período do acervo, justificativa do recorte temporal, data da consulta e total de postagens identificadas.

5.1.1 Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social

O Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social (PPGAS) da UFSCar possui nota 5 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgas.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2020 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque o acervo público da seção não apresenta registros anteriores, sendo o ano inicial identificado a partir de evidência interna em postagem antiga que faz referência a publicação ou edição de 2020. A consulta ao site foi realizada em 19 de outubro de 2025, sendo identificadas 121 postagens no período analisado.

A Tabela 1 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGAS por categoria, com base na tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). O recorte mostra predomínio de conteúdos Administrativo/Informativo, ligados à rotina de gestão acadêmica e à transparência procedimental (editais, prazos, disciplinas e comunicados), indicando que o site funciona principalmente como canal de organização interna. Em seguida, aparecem publicações de Comunicação Científica entre pares, relacionadas à circulação intracomunidade (eventos acadêmicos, chamadas e redes de pesquisa). A Divulgação Científica tem participação minoritária, indicando baixa recorrência de textos com mediação e linguagem voltadas ao público não especializado nessa página específica.

Tabela 1 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGAS/UFSCar (2020–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	72	59,5%
Comunicação Científica (entre pares)	42	34,7%
Divulgação Científica	7	5,8%
Total de publicações	121	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 30,0): a ficha registra evidências de estratégias de comunicação e visibilidade, destacando: site ativo e atualizado, com versões em português, inglês e espanhol, com links para grupos, núcleos e laboratórios; presença nas redes sociais; e manutenção/divulgação da revista científica R@U, classificada como Qualis A3 no quadriênio. A avaliação também menciona outras formas de difusão e circulação pública das ações do programa, como sites de difusão científica e/ou intervenção técnica, produção de mídias (ex.: vídeos educativos), participação em programas de rádio e TV, matérias/colunas na imprensa, e produção cultural-acadêmica (ex.: filmes etnográficos, ensaios fotográficos, curadorias, mostras e exposições). O conjunto é qualificado como destacado, compatível com o conceito final atribuído ao Item 3.3.

No recorte analisado, o PPGAS apresenta predominância de conteúdos administrativo-informativos e de comunicação científica entre pares, com baixa proporção de postagens classificadas como divulgação científica. Conforme Bueno (2010) e Justi (2019), esse padrão indica baixa recorrência de estratégias de recodificação e mediação voltadas ao público não especializado, o que aproxima a função comunicacional da página mais de um mural institucional e de uma vitrine de atividades acadêmicas do que de um canal sistemático de comunicação pública da ciência. Em contraste, na Avaliação Quadrienal 2017–2020, o Item 3.3 foi avaliado como “Muito Bom”, com base em evidências como site ativo (inclusive multilíngue), presença em redes sociais, manutenção de revista científica e produção/participação em diferentes meios e produtos de difusão. Esse contraste sugere que a noção de visibilidade mobilizada na ficha pode se apoiar mais na existência e diversidade de canais e produtos do que na mediação comunicacional presente no fluxo cotidiano das notícias do site.

5.1.2 Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

O Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da UFSCar possui nota 4 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgci.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2022 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque o acervo público da seção apresenta registros identificáveis apenas a partir de evidência interna de postagem relacionada ao III SIIS, evento realizado em dezembro de 2022. A postagem mais antiga disponível, intitulada “História da Ciência da Informação / Timeline”, não apresenta data explícita no conteúdo acessível. A consulta ao site foi realizada em 19 de outubro de 2025, sendo identificadas 12 postagens no período analisado.

A Tabela 2 apresenta a distribuição dessas postagens por categoria, conforme a tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). No material disponível, predominam publicações de Comunicação Científica entre pares, principalmente anúncios e registros de eventos acadêmicos (aulas inaugurais, ENANCIB, SIIS) e conteúdos informativos ligados ao campo. Em menor número, aparecem conteúdos Administrativo/Informativo, associados a comunicados institucionais e rotinas do programa. Não houve registro de Divulgação Científica voltada ao público não especializado na seção “Notícias” no material encontrado.

Tabela 2 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGCI/UFSCar (2022–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	5	41,7%
Comunicação Científica (entre pares)	7	58,3%
Divulgação Científica	0	0,0%
Total de publicações	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 30,0): no Item 3.3, a avaliação considerou que o conceito do programa resultou da combinação entre internacionalização e inserção (local, regional e nacional), com peso de 60%; e visibilidade (com peso de 40%). A ficha registra que o PPGCI apresentou informações consistentes sobre internacionalização e inserção de egressos e destaca, no aspecto de visibilidade, a existência de site estruturado com informações administrativas e acadêmicas em dois idiomas, além da relevância atribuída à

manutenção de periódicos científicos qualificados dentro dos elementos avaliados para visibilidade.

O acervo público de notícias do PPGCI é reduzido (12 postagens) e não apresenta continuidade anterior a 2022 nessa seção. Isso limita a rastreabilidade pública, via “Notícias”, de ações e registros ligados ao quadriênio 2017–2020. No recorte disponível (2022–2025), a seção funciona como um mural pontual para divulgação de eventos e comunicados administrativos, com predominância de comunicação científica entre pares e ausência de postagens classificadas como divulgação científica. Assim, a visibilidade reconhecida pela CAPES pode estar apoiada em estrutura de site, informações institucionais e produção em canais acadêmicos, mas o fluxo de “Notícias”, especificamente, não opera como um espaço contínuo de memória institucional nem como canal de mediação para público não especializado.

5.1.3 Programa de Pós-Graduação em Ciência Política

O Programa de Pós-Graduação em Ciência Política (PPGPol) da UFSCar possui nota 5 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgpol.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2021 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque o acervo público da seção “Notícias” inicia em 2021, sendo o ano inicial identificado a partir de evidência interna presente na postagem mais antiga acessível, que apresenta chamada com prazo final em 25 de julho de 2021. A consulta ao site foi realizada em 19 de outubro de 2025, sendo identificadas 78 postagens no período analisado.

A Tabela 3 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGPol por categoria, com base na tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). O recorte indica predominância de Comunicação Científica entre pares, principalmente por meio de divulgação de eventos acadêmicos recorrentes (como Ciclo Maquiavélicas, seminários, palestras, semanas acadêmicas e workshops). Em menor proporção, aparecem conteúdos Administrativo/Informativo, ligados à rotina de gestão (editais, matrículas, eleições internas e processos seletivos). A Divulgação Científica não aparece no conjunto classificado, sugerindo ausência de postagens com mediação sistemática voltada ao público não especializado nessa seção.

Tabela 3 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGPol/UFSCar (2021–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	27	34,6%
Comunicação Científica (entre pares)	51	65,4%
Divulgação Científica	0	0,0%
Total de publicações	78	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Bom; Peso 20,0): na ficha de avaliação, a visibilidade do PPGPol aparece sustentada por três frentes principais. Primeiro, o documento registra a atualização do site com avanços em transparência (embora apontado como "em fase de melhorias") e a manutenção de página própria para os periódicos, ampliando a exposição institucional. Segundo, a visibilidade é atribuída à participação ativa em eventos da área (com docentes atuando como palestrantes, coordenadores de grupos de trabalho e dirigentes de associações), além da atuação em redes de pesquisa e funções editoriais que reforçam a circulação no campo. Terceiro, destaca a projeção pública via mídia tradicional: o quadriênio registrou 266 entrevistas de docentes, discentes e egressos para rádio, TV e imprensa, indicando forte presença em canais externos. Assim, a ficha sugere que o programa alcança visibilidade junto à sociedade principalmente por entrevistas em mídia, embora invista menos em outras formas de visibilidade, como produção de conteúdo digital próprio.

No recorte analisado, a seção “Notícias” do PPGPol opera principalmente como canal de comunicação científica entre pares, com centralidade na divulgação de eventos, palestras, ciclos acadêmicos e agendas do campo. Os conteúdos administrativos aparecem como suporte à gestão (editais, matrículas e processos), mas não constituem o eixo principal da página. Como não houve registros classificados como divulgação científica, essa seção não funciona como espaço de mediação do conhecimento para público não especializado.

Há duas diferenças importantes entre a avaliação e o site. A primeira diz respeito ao tempo: o acervo de notícias disponível começa somente em 2021, o que significa que as informações sobre 2017–2020 não ficam acessíveis ao público nessa seção. A segunda refere-se à rastreabilidade do impacto social: embora a ficha aponte visibilidade por outros meios, principalmente pela presença em mídia (com menção a 266 entrevistas no quadriênio), esse indicador não fica rastreável no site analisado. Na área de “impacto social”, o programa apresenta apenas uma descrição geral e cita alguns veículos, sem lista, links ou repositório

que permita recuperar e verificar essas participações. Assim, o “diálogo com a sociedade” reconhecido na avaliação tende a depender de ações realizadas fora do fluxo cotidiano da seção “Notícias”.

5.1.4 Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

O Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade (PPGCTS) da UFSCar possui nota 5 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgcts.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2017 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a listagem de notícias apresentou itens fora de ordem cronológica, incluindo 11 postagens datadas de 2016, que foram excluídas da análise por estarem fora do recorte temporal definido para esta etapa da pesquisa. A consulta ao site foi realizada em 19 de outubro de 2025, sendo identificadas 159 postagens no período analisado.

A Tabela 4 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGCTS por categoria, com base na tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). O conjunto indica predominância de conteúdos Administrativo/Informativo, associados à rotina de gestão acadêmica e à divulgação de procedimentos institucionais. Em seguida aparecem postagens de Comunicação Científica entre pares, com circulação intracomunidade (eventos, agendas e atividades acadêmicas). A Divulgação Científica tem presença menor, sugerindo uso mais limitado da seção como canal de mediação continuada para público não especializado.

Tabela 4 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGCTS/UFSCar (2017–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	99	62,3%
Comunicação Científica (entre pares)	51	32,1%
Divulgação Científica	9	5,7%
Total de publicações	159	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 25,0): no Item 3.3, a avaliação reconhece a inserção e a visibilidade do PPGCTS a partir do conjunto de ações e produtos apresentados, registrando parcerias, convênios, mobilidade e participação em eventos, além

de ações realizadas durante a pandemia, como a série de lives “Encontros CTS”. No eixo digital, a ficha elogia a página web do programa (disponível em português, inglês e espanhol) destacando a completude das informações administrativas e acadêmicas, o acesso ao AVA e a facilidade de navegação. Como evidências de projeção pública associadas às atividades do programa, a avaliação menciona ainda iniciativas de alcance social consideradas relevantes e bem justificadas, como ações em economia solidária (NuMI-EcoSol), observatório do envelhecimento ativo, educação permanente para gestão da clínica no SUS, curso de análise bibliométrica avançada e sistematização de fontes de informação sobre a COVID-19 em página web.

No recorte analisado, a seção “Notícias” opera prioritariamente como mural institucional, com forte peso de conteúdos administrativo-informativos e uma parcela relevante de comunicação científica voltada aos pares. A divulgação científica aparece em volume baixo (5,7%), indicando que a seção de notícias não atuou, no período, como o canal principal de mediação para o público não especializado. A análise da ficha do Item 3.3 revela que a "visibilidade" reconhecida pela CAPES no ambiente digital apoia-se fundamentalmente na estrutura e qualidade informacional do site (organização, versões em idiomas estrangeiros, transparência de dados docentes/discentes), características que dialogam com a predominância de posts informativos observada. Portanto, a avaliação positiva do quesito reflete a eficiência do site como ferramenta de suporte acadêmico e transparência institucional, mais do que como um espaço de jornalismo científico ou popularização da ciência.

5.1.5 Programa de Pós-Graduação em Educação

O Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da UFSCar possui nota 6 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppge.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2021 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a postagem mais antiga identificável no conjunto acessível é intitulada “Recepção de Alunos Ingressantes – 2021”, o que delimita o início do acervo disponível nessa seção para esta etapa da pesquisa. A listagem de notícias disponível na página apresenta itens fora de ordem cronológica. A consulta ao site foi realizada em 19 de outubro de 2025, sendo identificadas 42 postagens no período analisado.

A Tabela 5 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGE por categoria, com base na tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). O recorte evidencia predominância de conteúdos Administrativo/Informativo, concentrados em editais, processos seletivos, inscrições, resultados e comunicados de rotina. Em menor proporção, aparecem publicações de Comunicação Científica entre pares, principalmente ligadas a seminários e divulgação de participação discente em eventos. Não foram identificadas postagens classificadas como Divulgação Científica, o que sugere que a seção opera prioritariamente como canal de gestão e apoio institucional.

Tabela 5 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGE/UFSCar (2021–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	36	85,7%
Comunicação Científica (entre pares)	6	14,3%
Divulgação Científica	0	0,0%
Total de publicações	42	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 35,0): a avaliação destaca o desempenho “Muito Bom” nos indicadores relacionados à política de internacionalização e/ou inserção social, às ações de internacionalização, às ações de inserção social e à página web do programa. O relatório ressalta a política de internacionalização, solidariedade e inserção social do PPGE e menciona projetos com forte relevância pública, como iniciativas relacionadas à gestão democrática da educação, violência, bullying/cyberbullying, relações étnico-raciais e de gênero, artes e métodos de ensino, além de ações inovadoras como programas de mentoria para professores em início de carreira e gestores escolares. No campo internacional, destaca-se a participação no CAPES-PrInt e projetos de educação científica em rede com universidades brasileiras e instituições na Espanha, Portugal, China e França. Quanto à visibilidade digital, a ficha avalia o site como “Muito Bom”, indicando que a página apresenta quantidade e qualidade de informações detalhadas, contribuindo para a transparência das dimensões analisadas.

No recorte analisado, observa-se um contraste entre as evidências de inserção/impacto social descritas na Ficha de Avaliação (Item 3.3) e o perfil comunicacional da seção “Notícias” do PPGE. Enquanto a avaliação menciona projetos e iniciativas com

relevância pública (por exemplo, ações relacionadas a bullying/cyberbullying, relações étnico-raciais, gestão democrática e programas de mentoria), a seção “Notícias” concentra-se predominantemente em conteúdos administrativo-informativos, como editais, prazos, calendários, inscrições e resultados, com baixa presença de publicações voltadas à mediação pública do conhecimento. Além disso, como o acervo de “Notícias” disponível inicia-se em 2021, essa seção não permite rastrear, por este canal específico, a dinâmica comunicacional do quadriênio 2017–2020 referido na avaliação. Assim, a “visibilidade” reconhecida no Item 3.3 parece apoiar-se, sobretudo, na estrutura e completude das informações institucionais do site e nas ações reportadas nos documentos avaliativos, ao passo que o fluxo cotidiano da seção “Notícias” opera principalmente como instrumento de gestão e transparência procedimental.

5.1.6 Programa de Pós-Graduação em Educação Especial

O Programa de Pós-Graduação em Educação Especial (PPGEEs) da UFSCar possui nota 7 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgees.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2020 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a postagem mais antiga verificável na seção é intitulada “Processo Seletivo PPGEEs/UFSCar 2020–2021”, o que indica que o acervo disponível nessa seção tem início em 2020. A listagem de notícias disponível na página apresenta itens fora de ordem cronológica. A consulta ao site foi realizada em 19 de outubro de 2025, sendo identificadas 60 postagens no período analisado.

A Tabela 6 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGEEs por categoria, segundo a tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). Predominam conteúdos Administrativo/Informativo, ligados à rotina de gestão (editais, calendário, bolsas, seleção). Em seguida, aparecem postagens de Comunicação Científica entre pares, associadas a eventos acadêmicos, palestras e chamadas internas. A Divulgação Científica também está presente, indicando algum esforço de comunicação para públicos não especializados, ainda que não seja o eixo principal da seção.

Tabela 6 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGEEs/UFSCar (2020–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	38	63,3%
Comunicação Científica (entre pares)	14	23,3%
Divulgação Científica	8	13,3%
Total de publicações	60	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 35,0): a ficha avalia o programa como “Muito Bom” com base nos quatro indicadores da área. O relatório apresenta política e metas para internacionalização e/ou inserção com formas de acompanhamento (3.3.1) e descreve atividades consistentes de internacionalização em pesquisa, produção intelectual e mobilidade (3.3.2.a), incluindo a participação no CAPES-PrInt no subprojeto “Educação e Processos Humanos para Transformações Sociais”. Também registra evidências de inserção social nas dimensões do indicador (3.3.2.b), com ênfase em temáticas relevantes, participação em redes, formação continuada, parcerias e ações afirmativas. Quanto à visibilidade digital, o indicador 3.3.3 é igualmente classificado como “Muito Bom”, pois a página web do programa apresenta as informações solicitadas de modo pertinente e tem o endereço explicitado no relatório.

No acervo disponível, a seção “Notícias” do PPGEEs atua predominantemente como mural institucional, com forte peso de conteúdos administrativo-informativos. Ainda assim, o programa se diferencia de casos em que a divulgação científica é nula, pois apresenta sinais mais claros de comunicação pública: há postagens de alcance social (por exemplo, atividades voltadas a crianças, ações em Libras, temas como síndrome de Down e participação em eventos de maior circulação). Esse padrão dialoga com o Item 3.3 que valoriza inserção social, redes, formação continuada e visibilidade, incluindo iniciativas em ambiente digital (como ações via YouTube mencionadas no parecer).

É necessário considerar, contudo, as limitações temporais e quantitativas. A ausência de registros anteriores a 2020 impede recuperar, pela seção analisada, evidências que possam ter sustentado a avaliação do quadriênio 2017–2020. Além disso, mesmo quando a divulgação científica aparece proporcionalmente acima de outros programas, ela se concentra em poucas postagens no período, o que é insuficiente para caracterizar a seção “Notícias” como canal

ativo e regular de mediação social da ciência. Assim, a visibilidade construída nessa seção tende a priorizar a prestação de informações e a gestão acadêmico-administrativa.

5.1.7 Programa de Pós-Graduação em Estudos de Literatura

O Programa de Pós-Graduação em Estudos de Literatura (PPGLit) da UFSCar possui nota 4 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppglit.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2018 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a listagem disponível na seção “Notícias” apresenta publicações a partir de 2018. A consulta ao site foi realizada em 19 de outubro de 2025, sendo identificadas 92 postagens no período analisado.

A Tabela 7 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGLit por categoria, com base na tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). No recorte analisado, predominam conteúdos Administrativo/Informativo, voltados a procedimentos, prazos, eleições internas, matrículas e processos seletivos. Em proporção muito menor, aparecem publicações de Comunicação Científica entre pares, relacionadas a seminários, disciplinas e atividades acadêmicas. A ausência de registros classificados como Divulgação Científica sugere que a seção opera prioritariamente como canal de gestão e comunicação intrainstitucional, com baixa ênfase em mediação para público não especializado.

Tabela 7 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGLit/UFSCar (2018–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	87	94,6%
Comunicação Científica (entre pares)	5	5,4%
Divulgação Científica	0	0,0%
Total de publicações	92	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Regular; Peso 35,0): no Item 3.3, a ficha aponta que a inserção internacional do programa ainda é tímida, com limitação de parcerias e projetos conjuntos, em parte associada à implementação recente do doutorado e à ausência de defesas de tese no período. Em termos de visibilidade, o relatório registra página web com

excelentes condições de navegabilidade, com parte das informações relevantes em dois idiomas estrangeiros (inglês e espanhol), incluindo informações gerais de processos seletivos, formulários, lista de dissertações defendidas e acesso ao texto completo. Também menciona presença em redes/plataformas, com perfil no Facebook e canal no YouTube.

O caso do PPGLit mostra coerência entre o padrão comunicacional observado na seção “Notícias” e o conceito “Regular” atribuído ao Item 3.3. No acervo disponível, não aparecem postagens de Divulgação Científica (0%) e a dinâmica de atualização reforça o uso da página como “secretaria virtual” voltada a editais, prazos e rotinas acadêmicas. Ainda assim, a avaliação da CAPES valoriza a dimensão estrutural do site (como navegabilidade, formulários e listas de dissertações com acesso ao texto completo), o que sugere um critério mais orientado à disponibilidade de informações institucionais do que ao fluxo comunicacional e à mediação pública do conhecimento na seção “Notícias”. Em conjunto, o padrão medido aponta que a visibilidade digital reconhecida no Item 3.3 se sustenta mais em conteúdos estáticos e informacionais do que em uma estratégia continuada de comunicação para o público não especializado.

5.1.8 Programa de Pós-Graduação em Filosofia

O Programa de Pós-Graduação em Filosofia (PPGFil) da UFSCar possui nota 5 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgfil.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2022 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a listagem disponível na seção “Notícias” apresenta publicações acessíveis a partir de 2022, sem registros anteriores identificados no momento da coleta. A consulta ao site foi realizada em 19 de outubro de 2025, quando foram identificadas 111 postagens no período analisado.

A Tabela 8 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGFil por categoria, com base na tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). Observa-se predominância de conteúdos Administrativo/Informativo, seguidos de perto por publicações de Comunicação Científica entre pares. A Divulgação Científica aparece em proporção menor, indicando uso mais limitado da seção como canal regular de mediação do conhecimento para públicos não especializados. O conjunto sugere que o site funciona simultaneamente como espaço de gestão acadêmica e vitrine de atividades científicas do programa.

Tabela 8 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGFil/UFSCar (2022–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	49	44,1%
Comunicação Científica (entre pares)	46	41,5%
Divulgação Científica	16	14,4%
Total de publicações	111	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 35,0): a ficha registra internacionalização vinculada à manutenção do convênio Erasmus Mundus e ao fechamento de acordo com o convênio Filored (ao final do quadriênio), além de cursos/minicursos ministrados por professores estrangeiros no programa. Também menciona organização de eventos internacionais no período (como os congressos Nietzsche–Foucault e Simone de Beauvoir), estágios pós-doutorais e atuações no exterior (pesquisador visitante, conferências e minicursos), participação em grupos de pesquisa internacionais e registro de participação docente em banca no exterior. No plano da inserção local/nacional, a ficha menciona atuação de docentes como pareceristas, conferencistas e integrantes de comissões nacionais da área. Quanto à visibilidade, registra que o site está atualizado e apresenta informações em português, inglês e francês.

No recorte analisado, a seção “Notícias” do PPGFil funciona, sobretudo, como mural institucional e espaço de circulação entre pares: predominam postagens administrativo-informativas e há volume muito próximo de comunicações científicas (eventos, seminários, publicações e agenda acadêmica). A divulgação científica aparece, mas em proporção menor, indicando que a seção não opera como estratégia continuada de mediação para público não especializado. Esse padrão conversa com o Item 3.3 naquilo que ele reconhece como visibilidade e inserção: a ficha valoriza a atualização do site (inclusive em idiomas) e a dinâmica de internacionalização e eventos, dimensões que costumam aparecer com mais facilidade como comunicados, chamadas e registros acadêmicos.

Ao mesmo tempo, como a divulgação científica não ocupa posição de destaque no conjunto, a “visibilidade” registrada no Item 3.3 apoia-se mais na existência e na organização dos canais e das informações do programa do que na produção regular de conteúdos traduzidos para públicos leigos dentro da própria seção “Notícias”.

5.1.9 Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som

O Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som (PPGIS) da UFSCar possui nota 4 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgis.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2021 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a seção “Notícias” apresentou publicações acessíveis a partir de 2021 no conjunto coletado, sem registros anteriores identificados no momento da coleta. A consulta ao site foi realizada em 2 de novembro de 2025, sendo identificadas 145 postagens no período analisado.

A Tabela 9 apresenta a distribuição das publicações do PPGIS na seção “Notícias”, classificadas nas categorias Administrativo/Informativo, Comunicação Científica (entre pares) e Divulgação Científica (para a sociedade), conforme a tipologia adotada, baseada em Bueno (2010) e Justi (2019). Predomina o conteúdo administrativo, enquanto a divulgação científica ocupa parcela minoritária. O padrão sugere uso prioritário da seção como mural institucional, com presença secundária de conteúdos voltados à circulação acadêmica e a públicos não especializados.

Tabela 9 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGIS/UFSCar (2021–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	118	81,4%
Comunicação Científica (entre pares)	21	14,5%
Divulgação Científica	6	4,1%
Total de publicações	145	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 30,0): no Item 3.3, a ficha informa que o conceito combina internacionalização/inserção (60% do item, considerando o melhor desempenho do programa nesses subitens, conforme missão e perfil) e visibilidade (40%), com destaque para periódicos científicos qualificados como parte relevante do subitem. Registra versão do site em inglês e espanhol, porém sem atualização constante; menciona duas revistas ligadas ao programa; indica teses e dissertações no repositório institucional; e aponta presença de informações institucionais (prestação de contas,

regimentos, formulários, processos seletivos e link para Lattes). A ficha também registra ausência de ações em redes sociais.

No recorte analisado, a seção “Notícias” opera majoritariamente como mural administrativo, com menor espaço para comunicação entre pares e participação ainda reduzida de conteúdos de divulgação científica. Esse resultado conversa com a lógica do Item 3.3 quando a “visibilidade” recai sobre estrutura do portal, existência de periódicos, repositórios e informações institucionais; porém, a distribuição observada nas postagens indica que a visibilidade construída pela seção “Notícias” privilegia rotinas de gestão (seleções, bolsas, comunicados) e só secundariamente sustenta uma estratégia regular de mediação pública do conhecimento.

5.1.10 Programa de Pós-Graduação em Linguística

O Programa de Pós-Graduação em Linguística (PPGL) da UFSCar possui nota 5 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgl.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2019 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a listagem disponível na seção “Notícias” apresenta publicações com data identificável a partir de 2019, sem registros anteriores identificados nessa seção no momento da coleta. A consulta ao site foi realizada em 5 de novembro de 2025, sendo identificadas 390 postagens no período analisado.

A Tabela 10 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGL por categoria analítica (Administrativo/Informativo, Comunicação Científica e Divulgação Científica), conforme a tipologia inspirada em Bueno (2010) e Justi (2019). Observa-se predomínio de conteúdos administrativo-informativos, seguido por comunicações voltadas ao público acadêmico. A divulgação científica aparece como categoria minoritária. Esse padrão sugere uso do site prioritariamente como canal de gestão e prestação de informações, com presença secundária de conteúdos orientados à mediação social do conhecimento.

Tabela 10 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGL/UFSCar (2019–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	204	52,3%
Comunicação Científica (entre pares)	165	42,3%
Divulgação Científica	21	5,4%
Total de publicações	390	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 35,0): no Item 3.3, a avaliação reconhece avanços em internacionalização e inserção (local, regional e nacional), com projetos financiados por agências e instituições nacionais e estrangeiras, além de ações planejadas em consonância com documentos institucionais (PDI e Plano Estratégico de Internacionalização). Quanto à visibilidade, a ficha descreve o site do programa como atualizado, com boa navegabilidade, versões em inglês e espanhol, textos de qualidade, informações de processo seletivo, indicação de acesso a teses e dissertações via repositório institucional, formulários e recurso de alto contraste. Como fragilidades, aponta pouca informação sobre publicações e eventos, ausência de remissão a sites relevantes da área e ausência de menção a redes sociais.

Os dados da seção “Notícias” indicam um padrão predominantemente de mural administrativo, com maioria de postagens Administrativo/Informativo e presença expressiva de Comunicação Científica, enquanto a Divulgação Científica permanece residual. Esse resultado dialoga parcialmente com o Item 3.3, que atribui peso à visibilidade e descreve um site estruturado, navegável e informativo; ao mesmo tempo, as fragilidades apontadas na ficha (pouca divulgação de publicações e eventos e ausência de redes sociais) aparecem compatíveis com o baixo volume relativo de conteúdos voltados ao público não especializado. Assim, a “visibilidade” reconhecida no Item 3.3 tende a se ancorar mais em infraestrutura informacional e transparência administrativa do que em uma estratégia continuada de comunicação pública.

5.1.11 Programa de Pós-Graduação em Psicologia

O Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGpsi) da UFSCar possui nota 6 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgpsi.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange

publicações disponíveis no período de 2023 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a listagem disponível na seção “Notícias” apresenta registros identificáveis a partir de 2023, sem registros anteriores identificados nessa seção no momento da coleta. A consulta ao site foi realizada em 12 de novembro de 2025, sendo identificadas 15 postagens no período analisado.

A Tabela 11 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGPsi por categoria analítica (Comunicação Científica entre pares, Divulgação Científica e conteúdo Administrativo/Informativo), conforme tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). Observa-se predomínio de postagens administrativas, enquanto a comunicação científica aparece em menor volume. Não se identificam publicações classificadas como divulgação científica. O padrão sugere uso da seção prioritariamente como canal de gestão acadêmica e publicização de editais e rotinas do programa.

Tabela 11 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGPsi/UFSCar (2023–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	11	73,3%
Comunicação Científica (entre pares)	4	26,7%
Divulgação Científica	0	0,0%
Total de publicações	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 60,0): no Item 3.3, a comissão descreve critérios gerais para internacionalização (produção internacional, reconhecimento docente, institucionalização e mobilidade), inserção (ações de formação, extensão/intervenção, redes e participação em entidades) e visibilidade (mecanismos digitais, adequação do site, clareza e abrangência das informações, além de uso de mídias sociais). Para o PPGPsi, a avaliação registra internacionalização continuada e consolidada (com subindicadores variando de “Bom” a “Muito Bom”), inserção social com ações estruturadas em quatro eixos (formação profissional, atendimento de demandas sociais, rede de pesquisa e atuação em entidades científicas) e visibilidade considerada ótima, com informações abrangentes no site e uso sistemático de mídias sociais/canais digitais para evidenciar resultados.

No recorte analisado, a seção “Notícias” do PPGPsi opera majoritariamente como mural administrativo/informativo, com presença secundária de conteúdos classificados como comunicação científica entre pares e ausência de divulgação científica. Esse padrão ajuda a qualificar o sentido de “visibilidade” descrito no Item 3.3: embora a ficha registre mecanismos digitais amplos e uso de mídias sociais, a evidência do site, especificamente na seção de notícias, concentra-se na publicização de editais, processos seletivos e rotinas acadêmicas. Assim, os dados sugerem que parte relevante da visibilidade apontada pela CAPES pode estar ancorada em informações estruturais e institucionais do portal e/ou em outros canais digitais (como redes e páginas de grupos), enquanto a seção “Notícias” aparece pouco acionada como espaço regular de mediação para público não especializado.

5.1.12 Programa de Pós-Graduação em Sociologia

O Programa de Pós-Graduação em Sociologia (PPGS) da UFSCar possui nota 6 na avaliação da CAPES. A coleta de dados foi realizada no site institucional do programa (www.ppgs.ufscar.br), especificamente na seção “Notícias”. O acervo analisado abrange publicações disponíveis no período de 2017 a 2025. Esse recorte temporal foi definido porque a seção “Notícias” apresenta postagens contínuas a partir de 2017, sendo esse período compatível com o recorte temporal geral estabelecido para a pesquisa (2017–2025). A consulta ao site foi realizada em 12 de novembro de 2025, sendo identificadas 709 postagens no período analisado.

A Tabela 12 apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGS por categoria analítica (Comunicação Científica entre pares, Divulgação Científica e conteúdo Administrativo/Informativo), conforme tipologia de Bueno (2010) e Justi (2019). Observa-se predominância de conteúdos associados à gestão e ao fluxo institucional, acompanhada por presença expressiva de itens voltados à circulação intrapares. Em contraste, a divulgação científica aparece de forma minoritária, sugerindo que a seção opera mais como canal institucional e acadêmico do que como espaço sistemático de mediação pública do conhecimento.

Tabela 12 – Distribuição das publicações por categoria na seção “Notícias” do PPGS/UFSCar (2017–2025)

Categoria	Quantidade	Percentual aproximado
Administrativo/Informativo	393	55,4%
Comunicação Científica (entre pares)	300	42,3%
Divulgação Científica	16	2,3%
Total de publicações	709	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 25,0): no Item 3.3, o programa foi definido como de âmbito internacional. No subitem 3.3.1 (internacionalização), os indicadores receberam pontuação 5 e classificação “Muito Bom”; no subitem 3.3.2 (inserção nacional), os indicadores também receberam pontuação 5 e classificação “Muito Bom”, com combinação ponderada igualmente classificada como “Muito Boa”. No subitem 3.3.3 (visibilidade), a avaliação da qualidade das informações do site do programa foi classificada como “Muito Boa”, atendendo a todos os critérios estabelecidos pela área.

No recorte analisado, a seção “Notícias” do PPGS opera majoritariamente como mural Administrativo/Informativo, com presença também expressiva de Comunicação Científica entre pares e participação residual de Divulgação Científica. Esse padrão indica que o site é utilizado, sobretudo, para dar suporte às rotinas do programa (editais, seleções, prazos, calendários, comunicados) e para divulgar a agenda interna de eventos, seminários, defesas e atividades científicas voltadas ao próprio campo da Sociologia. A mediação sistemática para públicos não especializados aparece de forma pontual e pouco estruturada na seção.

Em relação ao Item 3.3, a avaliação CAPES atribui conceito “Muito Bom” à combinação internacionalização/inserção/visibilidade, enfatizando a atuação internacional do Programa e a adequação das informações do site. A análise das notícias sugere que essa visibilidade reconhecida se ancora principalmente na robustez e atualização da página (volume elevado de registros, boa cobertura das atividades acadêmicas e administrativas) e na inserção consolidada do PPGS no campo, mais do que em estratégias de divulgação científica voltadas a públicos amplos dentro da própria seção “Notícias”.

Com o objetivo de sistematizar comparativamente os resultados por programa e facilitar a visualização do padrão comunicacional observado, foi elaborada a Tabela 13. A tabela reúne informações relativas ao volume de publicações analisadas, ao período efetivamente coberto pelo acervo disponível em cada site, à distribuição percentual das

postagens segundo as categorias adotadas (Administrativo/Informativo, Comunicação Científica e Divulgação Científica) e ao grau de rastreabilidade pública, na seção “Notícias”, das evidências mencionadas no Item 3.3 das Fichas de Avaliação da CAPES (quadriênio 2017–2020).

5.2 Análise comparativa das seções “Notícias” dos PPGs do CECH/UFSCar

Tabela 13 – Sistematização comparativa da seção “Notícias” dos sites dos PPGs do CECH/UFSCar

PPG	Nº de publ. analisadas	Período do acervo	% publ. Adm./Inf.	% publ. Com. Cient.	% publ. Divulg. Cient.
PPGAS	121	2020–2025	59,5%	34,7%	5,8%
PPGCI	12	2022–2025	41,7%	58,3%	0,0%
PPGPoi	78	2021–2025	34,6%	65,4%	0,0%
PPGCTS	159	2017–2025	62,3%	32,1%	5,7%
PPGE	42	2021–2025	85,7%	14,3%	0,0%
PPGEEs	60	2020–2025	63,3%	23,3%	13,3%
PPGLit	92	2018–2025	94,6%	5,4%	0,0%
PPGFil	111	2022–2025	44,1%	41,5%	14,4%
PPGIS	145	2021–2025	81,4%	14,5%	4,1%
PPGL	390	2019–2025	52,3%	42,3%	5,4%
PPGPsi	15	2023–2025	73,3%	26,7%	0,0%
PPGS	709	2017–2025	55,4%	42,3%	2,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Abreviaturas: PPG: Programa de Pós-Graduação; Nº de publ. analisadas: Número de publicações analisadas; % publ. Adm./Inf.: Percentual de publicações Administrativo/Informativo; % publ. Com. Cient.: Percentual de publicações de Comunicação Científica; % publ. Divulg. Cient.: Percentual de publicações de Divulgação Científica.

As diferenças observadas nos períodos de acervo entre os programas estão diretamente relacionadas às limitações de rastreabilidade temporal discutidas na seção 4.6, especialmente em função da migração de parte dos sites para o sistema Plone, o que resultou na indisponibilidade de registros anteriores em alguns casos. Esse padrão, sob a ótica da gestão do conhecimento, indica fragilidades na preservação da memória institucional digital, uma vez que a ausência de notícias no site não implica a inexistência de atividades acadêmicas no período correspondente

A Tabela 13 evidencia dois aspectos estruturais da comunicação digital dos PPGs do CECH/UFSCar, quando se observa especificamente a seção “Notícias”. O primeiro é a assimetria do acervo público: em 6 dos 12 programas, o período coberto inicia-se apenas a partir de 2021, o que implica descontinuidade em relação ao recorte originalmente planejado (2017–2025) e limita a recuperação pública de registros do quadriênio 2017–2020. Essa descontinuidade, por si só, reduz o potencial do site como memória institucional digital, pois o fluxo de notícias passa a operar como um “começo novo”, sem repositório visível do histórico anterior. A análise dessas categorias fundamenta-se na tipologia de comunicação científica e divulgação científica proposta por Bueno (2010) e Justi (2019), que distingue entre conteúdos voltados à circulação entre pares e aqueles orientados ao público não especializado.

O segundo aspecto é a distribuição das postagens por categoria, que revela um padrão consistente: há prevalência de conteúdos administrativo-informativos, seguida por notícias de comunicação científica entre pares, com participação muito baixa de divulgação científica. Em termos práticos, isso significa que, mesmo em áreas com forte potencial de impacto social, os PPGs utilizam a seção “Notícias” prioritariamente para organizar fluxos internos (editais, prazos, processos seletivos, calendários, eleições) e para registrar atividades acadêmicas voltadas ao público especializado, com baixa ênfase na tradução e na mediação do conhecimento para a sociedade em geral.

De acordo com os critérios da CAPES, especialmente do Item 3.3 (internacionalização e visibilidade), observa-se que a visibilidade digital tem sido operacionalizada prioritariamente por meio da organização e disponibilização de informações institucionais (como páginas em mais de um idioma, acesso a teses e dissertações, formulários, regimentos e dados de docentes e discentes), não se configurando como produção sistemática de conteúdos de divulgação científica voltados ao público não especializado. Portanto, ainda que os pareceres valorizem a “qualidade do site”, essa qualidade não se traduz, necessariamente, em estratégias de comunicação orientadas à mediação do conhecimento científico para a sociedade.

O recorte planejado da pesquisa abrangeu o período de 2017 a 2025 para todos os PPGs. No entanto, ao analisar a seção “Notícias” dos 12 PPGs, identificou-se um padrão recorrente de descontinuidade temporal: em 6 dos 12 sites analisados, o acervo público de notícias começa apenas a partir de 2021. Esse recorte temporal reduzido coincide com a fase de reformulação dos sites institucionais na UFSCar. No processo de atualização dos sites, a análise indica diferenças no tratamento dos conteúdos: páginas mais estáveis (por exemplo,

linhas de pesquisa, corpo docente e documentos institucionais) foram migradas, reestruturadas ou reescritas, enquanto a seção “Notícias” passou a funcionar como um fluxo novo, alimentado a partir da entrada do site reformulado no ar. Como efeito prático, parte do histórico do quadriênio 2017–2020 não fica acessível ao público dentro dessa seção, o que enfraquece a função de memória institucional e dificulta a verificação pública de ações registradas em períodos anteriores.

Diante disso, a análise apresentada neste capítulo considera, para cada PPG, o intervalo efetivamente coberto pelas postagens disponíveis no período de consulta (outubro e novembro de 2025), compreendendo o ano inicial do acervo de notícias identificado até 2025, sem inferir ausência de atividades nos anos em que não há registros publicados.

Para contextualizar a presença digital em anos anteriores e identificar indícios de reformulações estruturais, a pesquisa recorreu a registros da *Wayback Machine* (INTERNET ARCHIVE, 2026), arquivo digital que preserva versões anteriores de páginas e sites ao longo do tempo. Essa consulta tem caráter contextual, não implicando a reconstrução nem a reclassificação do acervo completo de notícias das versões anteriores.

Esses dados não permitem explicar as motivações institucionais das mudanças observadas, mas evidenciam um efeito concreto: em parte dos programas, a seção “Notícias” perdeu continuidade histórica, o que afeta diretamente a rastreabilidade dos conteúdos ao longo do tempo.

Nos PPGs em que ocorreu a atualização para o novo modelo de site (Plone), a descontinuidade não afeta apenas o período 2017–2020: ela evidencia um problema mais amplo de preservação da memória institucional digital na UFSCar. Em vários casos, as notícias passam a existir apenas a partir da migração, sem qualquer repositório público que permita recuperar o histórico anterior. Esse padrão pode ser interpretado, de acordo com a gestão da informação e a gestão do conhecimento, como indicativo da ausência de políticas institucionais estruturadas de preservação e sistematização do conteúdo digital, o que fragiliza a memória institucional e a transparência das ações dos programas.

Também é importante considerar que as fichas sintetizadas referem-se ao quadriênio 2017–2020, enquanto vários PPGs iniciam ou reformulam seus sites apenas depois desse período. Há evidências de que alguns programas responderam às avaliações com melhorias estruturais nos portais, mas isso não implicou, automaticamente, uma mudança de paradigma comunicacional: mesmo temas de grande interesse público permanecem, em grande medida, circunscritos ao circuito acadêmico. Exemplos pontuais ajudam a explicitar essa distância: no PPGAS, a ficha de avaliação menciona programas de rádio/TV, matérias na imprensa e

produção de mídias, mas essas ações não são documentadas nas notícias do site; no PPGCI, a ficha registra a existência de site estruturado com informações acadêmicas e administrativas, porém o acervo de notícias acessível só permite verificar postagens a partir de 2022; no PPGIS e no PPGL, a avaliação 2017–2020 assinala ausência de redes sociais, o que é coerente com o padrão encontrado nas notícias e indica uma estratégia de visibilidade ainda fortemente ancorada em canais internos.

Em síntese, o cruzamento entre a análise das notícias e as fichas de avaliação mostra que, para os PPGs do CECH/UFSCar, a visibilidade reconhecida pela CAPES está associada principalmente à robustez informacional e estrutural dos sites e à atuação em outros canais acadêmicos, enquanto a comunicação com o público não especializado aparece de forma residual e pouco institucionalizada nas páginas de notícias.

Esses achados, porém, não revelam sozinhos como esses canais são geridos no cotidiano, nem como os próprios atores responsáveis pela atualização das mídias digitais compreendem seu trabalho. Para aprofundar essa dimensão, a pesquisa incorporou uma etapa de coleta de dados primários por meio de questionário aplicado às equipes dos programas, apresentada a seguir.

5.3 Percepções das secretarias sobre a gestão das mídias digitais: resultados do questionário

Para complementar a análise documental das páginas de notícias dos sites institucionais foi aplicado um questionário on-line dirigido aos servidores dos PPGs do CECH/UFSCar. Das 12 coordenações convidadas, 10 PPGs responderam ao formulário.

Quanto ao perfil dos respondentes, observa-se a predominância dos servidores técnico-administrativos na gestão cotidiana dos PPGs: em 9 dos 10 casos, o preenchimento foi realizado por quem atua diretamente na secretaria; em 1 caso, a resposta foi fornecida por docente na função de coordenador. Destaca-se, como exceção ao padrão identificado, o caso do PPGCI, no qual o respondente indicou que a gestão das mídias digitais não é realizada por servidor técnico-administrativo da secretaria, mas por um técnico da informação. Esse dado sugere a existência pontual de um perfil mais especializado na gestão comunicacional, contrastando com o predomínio de práticas baseadas em conhecimento tácito e aprendido informal observado nos demais programas. O tempo de atuação no setor varia entre 1 e 17 anos, com média de 7 anos e 9 meses, indicando acúmulo de conhecimento tácito sobre normas, rotinas e sistemas institucionais, entendido como saber prático incorporado à

experiência dos atores organizacionais e dificilmente formalizado em procedimentos explícitos (CHOO, 2003).

Em relação aos canais digitais, todos os respondentes informaram que o PPG mantém site institucional e WhatsApp institucional, que se consolidam como meios prioritários de comunicação com discentes e docentes. O Instagram é a rede social mais difundida: 9 dos 10 PPGs declararam utilizá-lo. Também aparecem YouTube (7 PPGs) e Facebook (6 PPGs), embora com menor alcance. A plataforma Alumni UFSCar foi indicada por 3 programas como canal ativo, sendo atualizada predominantemente por servidores técnico-administrativos e, em 1 caso, por discentes e docentes. Canais mais especializados surgem de forma residual, como LinkedIn e newsletter (2 PPGs cada), enquanto podcast foi citado por 1 programa. Por sua vez, Telegram, Twitter/X e blog não se configuram como canais efetivamente utilizados ou atualizados pelos respondentes.

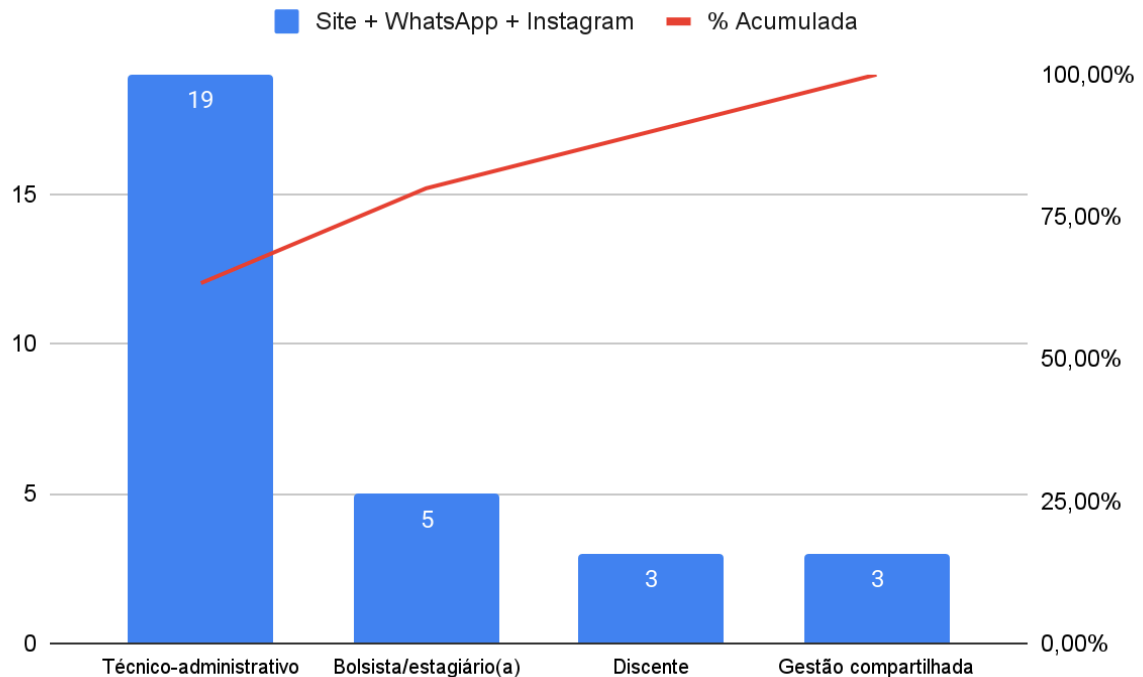
Os dados também indicam a concentração da atualização dos canais em poucas pessoas, sobretudo nos canais mais utilizados. No caso dos sites institucionais, em 8 dos 10 PPGs a atualização é realizada por servidor técnico-administrativo; em 1 caso, por bolsista/estagiário; e, em 1 caso, a gestão é compartilhada entre discente, docente e técnico-administrativo. No WhatsApp institucional, em 9 programas a atualização é atribuída a técnico-administrativo e, em 1, a bolsista/estagiário. No Instagram, a atualização é atribuída a bolsista/estagiário em 3 programas, a discentes em 2, a técnico-administrativo em 2, e aparece como gestão compartilhada em 2 (docente + técnico-administrativo; discente + docente); em 1 programa, o Instagram não é utilizado.

Observa-se, em 1 caso, um descompasso entre a percepção declarada pelo respondente e a prática institucional identificada na análise empírica. O canal Instagram foi indicado como não utilizado, embora a observação direta tenha evidenciado a existência de perfil ativo com volume relevante de publicações. Esse desajuste sugere fragilidades na formalização das rotinas de comunicação digital, indicando que a gestão dos canais pode ocorrer de maneira difusa, sem reconhecimento institucional pleno ou integração aos fluxos formais de trabalho.

Para evidenciar a concentração dessas atribuições, a análise considera o total de marcações (ocorrências) por categoria de responsável, e não apenas o número de respondentes, uma vez que cada programa pode registrar responsáveis distintos conforme o canal. Para identificar os fatores mais recorrentes e sua contribuição relativa no conjunto das respostas, os dados foram organizados em Diagrama de Pareto. Por se tratar de contagem de ocorrências, o total ($n = 19$) refere-se ao número de marcações, e não ao número de

respondentes (n = 10). A Figura 4 apresenta a frequência das atribuições e o percentual acumulado por categoria.

Figura 4 – Diagrama de Pareto: atribuição de responsabilidade pela atualização das mídias digitais nos PPGs



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Figura 4 evidencia que as atribuições de atualização das mídias digitais se concentram principalmente nos servidores técnico-administrativos, que reúnem a maior parte das marcações registradas. As demais categorias aparecem de forma menos frequente e mais dispersa, indicando que a participação de bolsistas, discentes, docentes ou arranjos compartilhados ocorre de modo pontual.

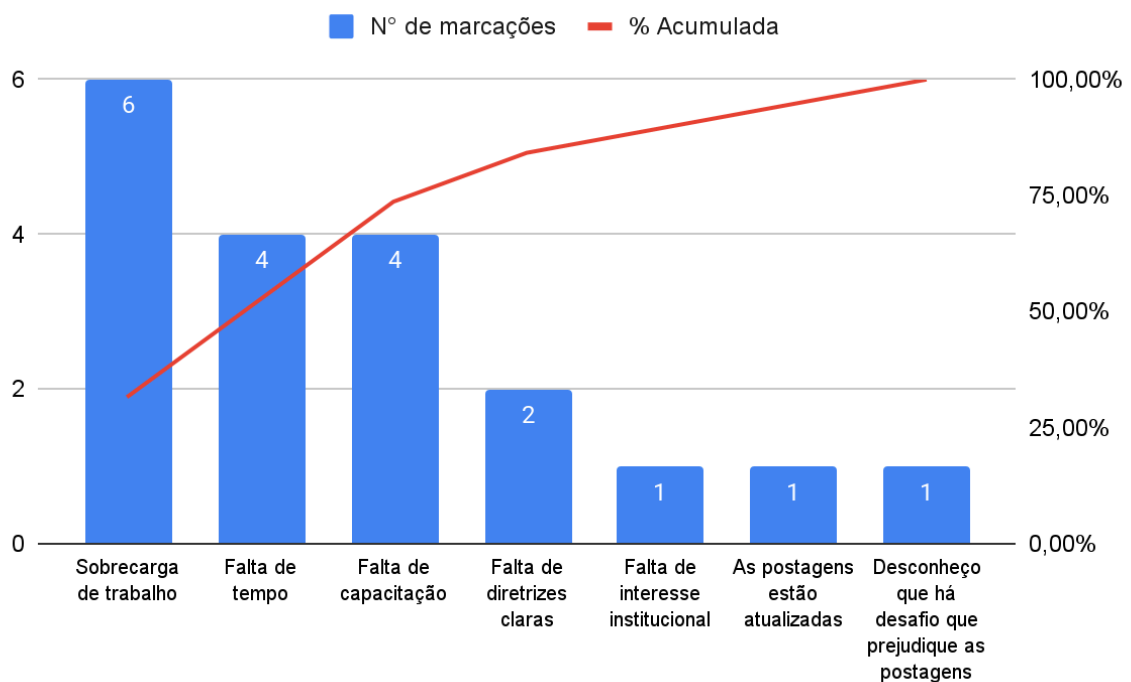
Quanto à divisão de tarefas na gestão digital, 5 programas informaram atuar com equipe definida, 3 indicaram não haver clareza sobre essa divisão e 2 relataram que uma única pessoa executa todas as tarefas, acumulando produção, revisão, postagem e resposta às demandas, em paralelo às demais atribuições administrativas.

Quando questionados sobre o planejamento de publicações, os respondentes indicam um padrão marcadamente reativo. 7 participantes relatam que as postagens nas mídias digitais são feitas conforme surgem eventos, editais ou datas comemorativas, e 5 assinalam explicitamente que “não há um planejamento específico” para as mídias digitais do PPG. Em 4 casos, há referência ao alinhamento com a agenda institucional do programa; em outros 4,

as respostas indicam publicações reativas, realizadas quando surgem demandas urgentes. Essa dinâmica se reflete na ausência de rotinas regulares: 9 respondentes afirmam que não há periodicidade fixa para as postagens. No conjunto, trata-se de um planejamento predominantemente informal, baseado em demandas imediatas e na disponibilidade de quem executa as tarefas, mais do que em um calendário editorial sistematizado

No que se refere às dificuldades práticas para manter as postagens atualizadas, as respostas convergem em torno de poucos fatores, com clara concentração nos itens ligados à capacidade operacional. Trata-se de uma questão de múltipla escolha, de modo que cada respondente pode assinalar mais de um desafio. Conforme a Figura 5, o fator mais recorrente é a sobrecarga de trabalho (6 ocorrências), seguido por falta de tempo (4) e falta de capacitação (4). Em menor frequência, aparecem falta de diretrizes claras (2) e, pontualmente, falta de interesse institucional (1). Além disso, a opção “Outros” reúne 2 respostas: “As postagens estão atualizadas” e “Desconheço que há desafio que prejudique as postagens”. Em conjunto, o diagrama evidencia que as barreiras mais citadas se concentram em sobrecarga e restrições de tempo e capacitação, sugerindo que a manutenção da comunicação digital depende, sobretudo, de condições de trabalho e de apoio formativo.

Figura 5 – Diagrama de Pareto das dificuldades para manter as postagens atualizadas (questão de múltipla escolha; CECH/UFSCar).



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme a Figura 5, observa-se a concentração das ocorrências em poucos fatores, indicando que determinados desafios se repetem com maior frequência no conjunto dos PPGs analisados. Complementarmente, em questão específica sobre diretrizes de publicação, verificou-se que 4 respondentes afirmaram que não existem diretrizes sobre o que pode ou deve ser postado, 5 indicaram que existem diretrizes definidas pelo próprio PPG, e 1 mencionou diretrizes definidas pela UFSCar.

Soma-se a isso a falta de clareza sobre a divisão de tarefas em 3 casos e, em 2 programas, a concentração das atividades em uma única pessoa responsável por todas as tarefas de gestão digital.

Essa situação reflete diretamente na questão sobre capacitações formais: nenhum dos respondentes (10) declara ter participado de capacitação sobre mídias digitais. Ainda assim, todos consideram que a comunicação digital contribui, de alguma forma, para a visibilidade institucional do programa: 7 apontam que essa contribuição é “significativa” e 3 a avaliam como “parcial”, indicando consciência da importância do tema, mesmo diante das fragilidades identificadas.

Em relação à acessibilidade, proteção de dados e direitos autorais, o questionário indica um cenário desigual. Apenas 3 respondentes afirmam que o PPG considera critérios de acessibilidade digital (como descrição de imagens, contraste e legibilidade), enquanto 7 relatam que essas práticas não são adotadas (4) ou desconhecem se são aplicadas (3). No tocante à LGPD, a ampla maioria indica que há orientação institucional sobre proteção de dados pessoais, embora 1 respondente informe que não há orientação e 1 declare desconhecer. Quanto aos direitos autorais, 6 respondentes afirmam haver atenção ao uso correto de imagens e obras protegidas, ao passo que 4 indicam que não há esse cuidado (2) ou não sabem informar (2).

Outra dimensão relevante diz respeito ao retorno sobre o trabalho de comunicação. No que se refere ao feedback da comunidade acadêmica ou externa, 4 participantes afirmam não ter recebido retorno, 2 declaram ter recebido retorno positivo, 2 relatam retorno misto e 2 dizem desconhecer se houve feedback. Além disso, quando perguntados sobre comentários ou orientações em avaliações da CAPES relativos à comunicação ou visibilidade do PPG, 6 respondentes afirmam desconhecer tais registros, 3 indicam que houve algum tipo de comentário e 1 respondeu negativamente.

Apesar desse contexto, o questionário revela alto grau de disposição para melhoria: 9 respondentes afirmam que um manual de boas práticas ajudaria “sim, muito” e 1 indica “talvez”. Quando convidados a opinar sobre o conteúdo de um eventual manual ou guia, os

participantes apontam, de forma recorrente, temas como definição de frequência e planejamento das postagens (5), padronização visual e identidade institucional (9), orientações de redação e linguagem acessível (7), diretrizes para acessibilidade (9), LGPD (9) e uso ético de imagens, dados e direitos autorais (9), além de sugestões de ferramentas e plataformas (8) que facilitem a rotina de produção e publicação.

Os resultados do questionário confirmam três aspectos. Primeiro, a gestão das mídias digitais dos PPGs do CECH/UFSCar está fortemente ancorada no trabalho dos servidores técnico-administrativos, que concentram conhecimento prático e responsabilidade sobre os canais de comunicação. Além disso, nenhum respondente relatou participação em capacitação formal sobre mídias digitais e a gestão frequentemente ocorre sem apoio estruturado. Segundo, a presença digital dos programas se concentra em poucos canais, com destaque para site institucional, WhatsApp e Instagram; contudo, essa atuação tende a ser reativa e pouco planejada, com postagens realizadas conforme surgem eventos, editais e demandas, sem periodicidade fixa. Terceiro, os próprios atores envolvidos reconhecem a relevância da comunicação digital para a visibilidade institucional dos programas (com predominância de avaliações positivas) e expressam demanda explícita por orientações, ferramentas e modelos de organização (como um manual de boas práticas) que apoiem seu trabalho e reduzam a sobrecarga.

Os resultados do questionário indicam lacunas relevantes no que se refere à orientação institucional e à padronização das práticas de comunicação digital nos PPGs do CECH/UFSCar. Parte expressiva dos respondentes relata inexistência de diretrizes internas claras sobre o que pode ou deve ser publicado e aponta indefinições quanto à divisão de tarefas relacionadas à produção, atualização e monitoramento dos conteúdos digitais. Esse quadro é agravado pela inexistência de capacitação formal, uma vez que nenhum participante declarou ter participado de cursos ou formações institucionais voltadas à gestão de mídias digitais. Como consequência, observa-se predominância de processos de aprendizagem informal e heterogeneidade nas práticas comunicacionais entre os programas, com forte dependência das experiências individuais dos servidores e das condições locais de trabalho.

Em relação às dimensões normativas e de qualidade da comunicação digital, as respostas evidenciam assimetria e fragilidade operacional. Critérios de acessibilidade digital (descrição de imagens, contraste adequado e legibilidade) são afirmados por uma minoria, enquanto a maioria declara não adotá-los ou não saber informar sobre sua aplicação. A proteção de dados pessoais aparece mais frequentemente como orientação institucional, embora também haja respostas que indicam desconhecimento ou ausência de diretrizes claras.

Já os direitos autorais apresentam atenção variável, incluindo menções à inexistência de cuidados específicos ou à incerteza sobre as práticas adotadas. Em conjunto, esses achados apontam para uma comunicação digital sustentada sobretudo por esforços locais e individuais, sem respaldo institucional suficientemente estruturado para assegurar consistência, acessibilidade e segurança jurídica de modo uniforme entre os programas.

Uma dimensão adicional reforça esse cenário: quando questionados sobre a existência de comentários ou orientações relativos à comunicação e à visibilidade em avaliações da CAPES, predomina o desconhecimento entre os respondentes. Esse conjunto sugere baixa circulação ou apropriação interna das informações provenientes das avaliações, o que tende a dificultar a incorporação sistemática desse tipo de diretriz no cotidiano dos PPGs e contribui para que o esforço investido nas mídias digitais não seja necessariamente reconhecido ou visibilizado de forma consistente nas rotinas de gestão e comunicação.

Do ponto de vista analítico, as respostas ao questionário foram tratadas de forma integrada, com ênfase em procedimentos descritivos. As questões fechadas foram sistematizadas por meio de contagem simples e cálculo de frequências relativas, possibilitando identificar padrões de uso dos canais digitais, distribuição de responsabilidades, formas de organização do trabalho e recorrência de determinadas práticas. Esses dados serviram de base para a leitura comparativa entre os PPGs e para o cruzamento com os resultados da análise documental das seções “Notícias” dos sites institucionais.

O questionário incluiu uma questão aberta, que obteve apenas uma resposta. Diante desse baixo retorno, o conteúdo discursivo não foi submetido a tratamento analítico específico, sendo considerado apenas de forma pontual e ilustrativa, sem impacto na construção das categorias ou na interpretação geral dos resultados. Assim, a análise apresentada nesta seção apoia-se predominantemente nos dados quantitativos do questionário e em sua articulação com os achados documentais.

As ferramentas 5W1H e 5 Porquês são empregadas a seguir com o objetivo de aprofundar a análise do processo de gestão das mídias digitais. Inicialmente, o 5W1H é utilizado para sistematizar as condições atuais de funcionamento do processo, explicitando o que é feito, por quem, onde, quando, por que e como. Em seguida, a ferramenta dos 5 Porquês, tomando como ponto de partida a sobrecarga de trabalho identificada no Diagrama de Pareto (Figura 5), permite investigar as relações causais subjacentes ao problema, contribuindo para a identificação de sua causa-raiz no processo analisado.

Quadro 3 – Síntese diagnóstica do processo de gestão das mídias digitais (5W1H)

What? (O que?)	Atualização das mídias digitais institucionais dos PPGs, com predominância de conteúdos administrativo-informativos, sem escopo comunicacional formalizado.
Who? (Quem?)	Execução concentrada em servidores técnico-administrativos, com participação pontual de outros atores.
Where? (Onde?)	Realização nas secretarias dos PPGs e em múltiplas plataformas digitais, sem integração entre os canais.
When? (Quando?)	Atividades acionadas por demandas pontuais e prazos institucionais, sem rotina ou periodicidade definida.
Why? (Por que?)	Finalidade de informar e conferir visibilidade ao programa, orientada sobretudo ao atendimento de demandas internas.
How? (Como?)	Execução informal, baseada em conhecimento tácito, sem fluxos padronizados, manuais ou diretrizes operacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A partir desse diagnóstico, procedeu-se à análise de causa-raiz da sobrecarga de trabalho por meio da ferramenta dos 5 Porquês.

Quadro 4 – Análise de causa-raiz da sobrecarga de trabalho (5 Porquês)

1º Por quê? Por que há sobrecarga de trabalho na gestão das mídias digitais?	Porque as atividades de atualização e publicação se concentram em poucos agentes, principalmente na secretaria do programa.
2º Por quê? Por que as atividades se concentram em poucos agentes?	Porque a gestão das mídias digitais é acionada de forma reativa, vinculada a prazos, editais e demandas urgentes, sendo incorporada à rotina administrativa cotidiana.
3º Por quê? Por que a gestão ocorre de forma reativa e integrada à rotina administrativa?	Porque não há planejamento prévio, rotinas estabelecidas ou definição formal de periodicidade para as publicações.
4º Por quê? Por que não existem planejamento, rotinas ou divisão formal de responsabilidades?	Porque o processo não dispõe de fluxos operacionais padronizados nem de diretrizes institucionais claras que orientem a execução e a distribuição das tarefas.
5º Por quê? (causa-raiz) Por que não há fluxos padronizados e diretrizes operacionais formalizadas?	Porque a gestão das mídias digitais se apoia predominantemente em conhecimento tácito, acumulado pelos servidores técnico-administrativos, sem institucionalização do processo por meio de registros, manuais ou suporte formativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A identificação da causa-raiz da sobrecarga de trabalho permite compreender como a organização atual do processo influencia a gestão das mídias digitais dos programas.

5.4 Presença dos PPGs nas redes sociais (Instagram)

Os resultados do questionário evidenciam que o Instagram se configura como a principal rede social utilizada pelos PPGs do CECH/UFSCar, tanto para comunicação com a comunidade acadêmica quanto para interação com públicos externos, especialmente potenciais ingressantes. Considerando essa centralidade e o fato de que o referencial teórico desta pesquisa enfatiza a importância das mídias digitais na construção de visibilidade institucional e impacto social, optou-se por realizar uma análise complementar dos perfis dos 12 programas.

Diferentemente da análise detalhada das notícias nos sites institucionais, esta subseção privilegia um conjunto de indicadores gerais, voltados à construção de uma leitura comparativa entre os programas. Foram considerados: data de criação do perfil, número de seguidores, quantidade total de publicações e volume de postagens no período de 01/11/2024 a 31/10/2025. Esse recorte de 12 meses foi adotado com o objetivo de garantir compatibilidade com a análise dos sites institucionais, evitando assimetrias na comparação entre os de comunicação. A consulta aos perfis institucionais no Instagram foi realizada em 07 de fevereiro de 2026.

A Tabela 14 apresenta os dados sistematizados para cada programa.

Tabela 14 – Presença dos Programas de Pós-Graduação do CECH/UFSCar no Instagram

PPG	@perfil	1º post	Seguidores	Publicações	Posts no período	Posts/mês
PPGAS	ufscar.ppgas	18/7/2023	918	158	54	4,5
PPGCI	ppgciufscar	20/4/2022	746	61	5	0,4
PPGPol	ppgpoufscar	3/9/2021	800	76	8	0,6
PPGCTS	ppgctsfscar	27/8/2020	1.047	114	34	2,8
PPGE	ppgeufscar	21/8/2022	888	38	6	0,5
PPGEEs	ppgees_ufscar	24/11/2022	2.026	56	20	1,6
PPGLit	ppglitufscar	10/5/2024	509	58	29	2,4
PPGFil	ppgfil.ufscar	27/7/2022	814	217	58	4,8
PPGIS	ppgis	29/5/2023	507	79	34	2,8
PPGL	ppgl.ufscar	17/11/2022	1.412	376	148	12,3
PPGpsi	ppgpsi_ufscar	5/8/2024	722	16	12	1,0
PPGS	ppgsufscar	27/7/2023	963	138	60	5,0

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise conjunta dos dados revela forte heterogeneidade na utilização do Instagram entre os programas analisados. As diferenças observadas no volume total de publicações e na frequência de postagens indicam que a adoção do canal não se traduz, necessariamente, em práticas sistemáticas de comunicação. A variação nos índices de posts/mês, que vão de 0,4 a 12,3, evidencia a coexistência de perfis com atuação contínua e outros caracterizados por baixa regularidade. Esse padrão permite diagnosticar que, em parte significativa dos casos, o uso do Instagram ocorre de forma episódica, sendo acionado prioritariamente em momentos específicos, como divulgação de editais e eventos. Tal comportamento sugere a ausência de rotinas comunicacionais consolidadas, bem como de planejamento estratégico voltado à manutenção da presença digital.

Além da frequência de postagens, a observação direta dos perfis evidencia diferenças relevantes na organização do conteúdo. O uso dos destaques, por exemplo, aparece de forma desigual entre os programas. Enquanto alguns PPGs utilizam esse recurso para estruturar e preservar informações institucionais recorrentes, como processos seletivos, eventos e atividades acadêmicas, outros não o utilizam ou o fazem de maneira limitada. Essa disparidade indica níveis distintos de curadoria da informação, reforçando a ausência de diretrizes institucionais compartilhadas para a gestão dos conteúdos.

A partir desses elementos, é possível diagnosticar que a gestão dos perfis institucionais no Instagram permanece fortemente dependente de iniciativas locais e individuais, sem integração consistente a processos formalizados. Essa configuração aproxima-se do que foi identificado nos dados do questionário, nos quais a responsabilidade pela gestão das mídias digitais recai predominantemente sobre as secretarias dos programas, frequentemente sem suporte institucional estruturado. Nesse sentido, a visibilidade institucional observada nas redes sociais não se configura, predominantemente, como resultado de planejamento estratégico institucional, mas como produto de práticas situadas, sustentadas pelo esforço individual e pelo conhecimento tácito dos atores envolvidos. Essa dinâmica contribui para a produção de uma visibilidade desigual entre os programas, condicionada mais à disponibilidade e iniciativa local do que a diretrizes institucionais consolidadas.

De acordo com os parâmetros da CAPES, especialmente do Item 3.3, que contempla a internacionalização e a visibilidade dos programas, esse cenário indica uma fragilidade relevante. A ausência de processos estruturados de gestão da comunicação digital pode comprometer a produção sistemática de evidências institucionais relacionadas ao impacto e à inserção social.

Por fim, os dados analisados permitem afirmar que, embora o Instagram esteja consolidado como canal institucional de comunicação, sua gestão ainda não se encontra plenamente institucionalizada nos PPGs analisados. Tal constatação reforça a necessidade de proposição de diretrizes e mecanismos que promovam maior sistematização, continuidade e alinhamento das práticas comunicacionais.

5.5 Síntese dos resultados: gestão das mídias digitais e padrões observados

5.5.1 Perfil dos responsáveis pela gestão

Os dados do questionário confirmam a centralidade dos servidores técnico-administrativos na gestão cotidiana das mídias digitais dos PPGs do CECH/UFSCar. Em 9 dos 10 formulários respondidos, o preenchimento foi realizado por servidores lotados nas secretarias, indicando que a administração dos canais digitais recai majoritariamente sobre esses atores, com participação pontual de docentes (um caso). O tempo de atuação informado varia entre 1 e 17 anos, com média aproximada de 7 anos e 9 meses, sugerindo acúmulo expressivo de conhecimento prático sobre rotinas, normas e sistemas institucionais.

Esse resultado é relevante porque indica que a comunicação digital se organiza, na prática, como atividade acoplada às rotinas acadêmico-administrativas e não como função especializada. Assim, a visibilidade institucional produzida em sites e redes sociais depende, em grande parte, de competências desenvolvidas no cotidiano do trabalho, por aprendizagem informal e sob condições de acúmulo de atribuições.

5.5.2 Práticas atuais de gestão e suas limitações

A análise documental dos sites e as respostas ao questionário convergem para um padrão de gestão descentralizada e predominantemente reativa. No plano dos canais, todos os respondentes indicam a manutenção de site institucional e o uso de WhatsApp institucional. O Instagram aparece como a rede social mais disseminada entre os PPGs (9/10), seguido pelo YouTube (7/10) e pelo Facebook (6/10). Newsletter e LinkedIn apresentam presença residual (2/10 cada), enquanto o podcast é mencionado pontualmente por 1 respondente.

No plano da execução, a atualização dos sites institucionais e do WhatsApp institucional concentra-se sobretudo nas secretarias (8/10 no caso do site; 9/10 no caso do

WhatsApp), enquanto o Instagram apresenta arranjos mais heterogêneos (bolsistas/estagiários, discentes, técnicos e formas compartilhadas).

Essa distribuição, contudo, não se traduz em planejamento estruturado. Predomina um modelo de publicação orientado por demandas, como editais, eventos, prazos e datas comemorativas, e 9 respondentes afirmam não manter periodicidade fixa. A lógica de atendimento a urgências e de circulação de informações de rotina se reflete no padrão observado nas seções “Notícias”, conforme sistematizado na Tabela 13. De modo geral, os dados indicam predominância de publicações classificadas como Administrativo/Informativo, seguidas por conteúdos de Comunicação Científica (entre pares), enquanto a Divulgação Científica não ocupa posição predominante em nenhum dos programas analisados, aparecendo de forma ausente ou proporcionalmente reduzida no conjunto observado. Em termos funcionais, a seção “Notícias” opera sobretudo como mural institucional e instrumento de gestão acadêmica, com mediação pública do conhecimento ocorrendo de modo pontual e não sistematizado.

Paralelamente a esse padrão, observam-se, na prática, estratégias informais de gestão do conhecimento que operam no cotidiano das secretarias. Um exemplo disso é a criação espontânea de grupos de comunicação entre servidores técnico-administrativos, utilizados para a troca de informações, resolução de dúvidas e compartilhamento de experiências relacionadas às rotinas institucionais. Essas iniciativas evidenciam a circulação de conhecimento tácito entre os atores envolvidos, permitindo a continuidade das atividades mesmo na ausência de orientações formais.

A interpretação desses padrões deve considerar as limitações de rastreabilidade temporal discutidas na seção 4.6, uma vez que a ausência de registros anteriores em parte dos programas pode influenciar a leitura da evolução das práticas comunicacionais e da distribuição das categorias ao longo do tempo. Nessa situação, a descontinuidade dos registros históricos em parte dos sites institucionais também pode ser interpretada como um indício da ausência de políticas consolidadas de preservação e gestão da informação digital, reforçando o diagnóstico de fragilidade na institucionalização das práticas comunicacionais.

No entanto, a dependência dessas práticas informais também revela a inexistência de mecanismos institucionais estruturados para a sistematização e disseminação desse conhecimento, o que pode comprometer a padronização das rotinas, a continuidade das ações e a consolidação de uma memória institucional.

5.5.3 Diretrizes institucionais, acessibilidade e padronização

Os resultados reforçam a existência de lacunas de orientação e padronização na gestão das mídias digitais dos PPGs. Parte dos respondentes declara inexistência de diretrizes internas sobre o que pode ou deve ser publicado, ao mesmo tempo em que se observam relatos de falta de clareza quanto à divisão de tarefas em alguns programas. Além disso, nenhum respondente relatou participação em capacitação formal sobre mídias digitais, o que contribui para a dependência de aprendizagem informal e para a heterogeneidade das práticas observadas entre os PPGs.

No que se refere às dimensões normativas e de qualidade, os dados indicam um cenário de assimetria e fragilidade operacional. Critérios de acessibilidade digital (como descrição de imagens, contraste e legibilidade) foram mencionados por uma minoria, enquanto a maior parte declarou não adotar tais práticas ou não saber informar sobre sua aplicação. A proteção de dados, por sua vez, é mais frequentemente percebida como orientada institucionalmente, embora ainda haja registros de desconhecimento e ausência de diretrizes claras. Já os direitos autorais apresentam atenção variável, incluindo respostas que indicam inexistência de cuidado ou incerteza quanto às práticas adotadas.

Em conjunto, esse cenário aponta para uma comunicação digital sustentada por esforços locais, mas sem apoio institucional suficientemente claro para garantir consistência, acessibilidade e segurança jurídica, o que reforça a necessidade de institucionalização de diretrizes e padrões mínimos para a gestão das mídias digitais nos PPGs.

5.6 Desafios consolidados a partir dos achados

5.6.1 Sobrecarga e sustentação do trabalho em poucos atores

A sobrecarga aparece como dificuldade recorrente no questionário, frequentemente associada à falta de tempo e ao acúmulo de tarefas administrativas com a produção e atualização de conteúdos. Os dados também indicam concentração de responsabilidades: em alguns programas, uma única pessoa acumula produção, revisão, postagem e atendimento de mensagens, o que tende a reduzir a capacidade de planejamento e a regularidade de atualização.

5.6.2 Capacitação inexistente e dependência de aprendizagem informal

A ausência total de capacitação formal entre os respondentes, combinada à relevância atribuída à comunicação digital para a visibilidade do programa (avaliada como significativa ou parcial por todos), explicita uma tensão: há consciência do valor institucional do trabalho comunicacional, mas faltam meios estruturados para qualificar e estabilizar as práticas. A consequência é um modelo de gestão dependente de tentativa e erro, da experiência prévia individual e de soluções improvisadas, o que amplia desigualdades entre programas conforme disponibilidade de pessoas e habilidades locais.

5.6.3 Atendimento desigual às necessidades informacionais dos públicos

O padrão de publicações observado nas seções “Notícias” e relatado no questionário indica que a comunicação digital privilegia, de forma predominante, demandas de organização da vida acadêmica (editais, prazos, inscrições, resultados e procedimentos). Esse foco é funcional para a comunidade interna, mas tende a limitar a construção de narrativas de impacto e de mediação do conhecimento para públicos externos, especialmente quando a divulgação científica aparece em proporção residual no material analisado.

5.6.4 Riscos e incertezas em proteção de dados e direitos autorais

Ainda que a LGPD seja mais frequentemente percebida como dimensão institucionalmente orientada, a presença de respostas que indicam desconhecimento ou ausência de orientação sugere que a conformidade depende do grau de informação local e da segurança prática dos responsáveis. De modo semelhante, a variação nas respostas sobre direitos autorais aponta para práticas não uniformes, o que pode aumentar o risco de uso inadequado de imagens e materiais e fragilizar a consistência ética e legal da comunicação institucional.

5.6.5 Redes informais e autogestão como estratégia de continuidade

Os achados empíricos, como a sobrecarga de trabalho, a ausência de capacitação formal e a falta de diretrizes, tornam compreensível a relevância das iniciativas autogeridas por servidores técnico-administrativos para a troca de experiências, a padronização informal e

a aprendizagem coletiva. Esse tipo de rede opera como mecanismo de gestão do conhecimento “na prática”, sustentando a continuidade institucional em ambientes sujeitos a mudanças de equipe e a múltiplas exigências. Essa dinâmica dialoga com a literatura que reconhece a circulação informal como componente estruturante do compartilhamento de conhecimento em contextos organizacionais, especialmente quando a formalização é insuficiente.

Considerando o conjunto dos desafios discutidos na seção 5.6, a Matriz GUT é utilizada com a finalidade de hierarquizar os principais problemas identificados na gestão das mídias digitais dos PPGs. A ferramenta classifica cada problema segundo os critérios de Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), em escala ordinal de 1 (baixo) a 5 (alto), sendo o grau de prioridade calculado pelo produto $G \times U \times T$. Nesta pesquisa, a matriz possui finalidade analítica e não constitui avaliação institucional formal.

Quadro 5 – Priorização dos problemas identificados na gestão das mídias digitais (Matriz GUT)

Problema priorizado a partir do diagnóstico	G	U	T	G×U×T
Sobrecarga de trabalho na secretaria	5	5	5	125
Dependência de conhecimento tácito	5	5	4	100
Ausência de fluxos e diretrizes operacionais	5	4	5	100
Fragilidade na atenção a direitos autorais	5	3	4	60
Atuação reativa, sem planejamento ou rotina	4	4	3	48
Falta de capacitação formal em mídias digitais	4	3	4	48
Baixa adoção de critérios de acessibilidade	2	2	3	12

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A priorização apresentada na Matriz GUT consolida os achados empíricos e analíticos construídos ao longo da pesquisa. A sobrecarga de trabalho na secretaria, que obteve a pontuação máxima, confirma-se como o problema mais crítico, em consonância com sua recorrência no Diagrama de Pareto e com a síntese do 5W1H, nos quais se evidenciam a concentração das responsabilidades e a atuação reativa diante de prazos institucionais. Tal sobrecarga não se configura como fenômeno isolado, mas como resultado de fragilidades estruturais do processo.

Em estreita relação com esse quadro, a dependência de conhecimento tácito e a ausência de fluxos e diretrizes operacionais aparecem como problemas de alta criticidade.

Esses fatores foram identificados no 5W1H e aprofundados pela análise de causa-raiz com os 5 Porquês, que indicou a inexistência de institucionalização do processo como elemento central. A elevada pontuação atribuída a esses itens reflete o risco à continuidade das atividades, à previsibilidade do trabalho e à distribuição das tarefas, sobretudo em contextos de substituição ou afastamento dos responsáveis.

A fragilidade na atenção aos direitos autorais ocupa posição intermediária na hierarquização, com alta gravidade associada a potenciais riscos jurídico-administrativos. Já a atuação reativa e a falta de capacitação formal apresentam pontuações equivalentes, indicando que ambas reforçam a dependência de aprendizagem informal e de soluções improvisadas, sem superar a criticidade das fragilidades estruturais do processo.

Por fim, a baixa adoção de critérios de acessibilidade aparece com menor prioridade relativa no contexto analisado, o que não implica desqualificação do tema, mas reflete sua menor recorrência e seu menor impacto imediato quando comparada aos problemas que comprometem diretamente a organização do trabalho e a sustentação do processo comunicacional. Em conjunto, a Matriz GUT evidencia que as dificuldades observadas não decorrem de falhas individuais, mas de condições organizacionais e processuais que estruturam a gestão das mídias digitais nos PPGs analisados.

Desse modo, a priorização indicada pela Matriz GUT reforça que os avanços na comunicação digital dos PPGs requerem, antes de ações pontuais, condições organizacionais mínimas, como redução da sobrecarga, definição de diretrizes e fluxos e suporte às secretarias e aos servidores técnico-administrativos responsáveis pela execução cotidiana desse trabalho. A partir dessa hierarquização, a seção seguinte apresenta propostas de melhoria derivadas dos resultados.

5.7 Propostas de melhoria derivadas dos resultados

Com base no diagnóstico empírico realizado, que evidenciou uma gestão descentralizada, reativa e fortemente dependente do conhecimento tácito dos servidores, as propostas aqui apresentadas visam contribuir para a transição a um modelo de gestão mais institucionalizado, estruturado e orientado por processos.

Tais recomendações não devem ser compreendidas como intervenções pontuais, mas como um conjunto articulado de diretrizes voltadas à qualificação da comunicação digital como função estratégica da pós-graduação. Nesse sentido, dialogam com a noção de geração

de valor público, entendida como a capacidade das instituições de produzir resultados que respondam de forma efetiva às necessidades da sociedade (BRASIL, 2017; 2024).

A fundamentação teórico-metodológica integra a Gestão por Processos (GP) e a Gestão do Conhecimento (GC), com foco na conversão do conhecimento tácito em ativos organizacionais estruturados. Adicionalmente, as propostas dialogam com marcos legais, normativos e orientadores aplicáveis à comunicação digital no setor público, especialmente aqueles relacionados à acessibilidade digital, à proteção de dados pessoais, aos direitos autorais, à transparência pública e à comunicação institucional.

5.7.1 Organização de responsabilidades e gestão compartilhada

A análise realizada indica que a sobrecarga na gestão das mídias digitais está associada, em grande parte, à concentração das atividades comunicacionais nas secretarias. Diante disso, propõe-se a adoção de uma estrutura mínima de organização das responsabilidades, inspirada em orientações de gestão pública que enfatizam a necessidade de organizar processos, explicitar atribuições e qualificar fluxos de trabalho, de modo a conferir maior segurança, transparência e consistência às mensagens institucionais (BRASIL, 2023; 2024).

Essa estrutura não pressupõe a criação de novos setores nem o aumento da burocracia, mas a explicitação de responsabilidades básicas no fluxo comunicacional. Com base no diagnóstico realizado, recomenda-se organizar esse fluxo em quatro dimensões: 1) execução das atividades comunicacionais, envolvendo produção, atualização e publicação dos conteúdos; 2) conferência mínima das informações, especialmente quanto a datas, prazos, links, nomes, autorizações e dados sensíveis; 3) apoio técnico eventual, envolvendo orientações de comunicação, acessibilidade e tecnologia da informação quando necessário; e 4) definição dos públicos destinatários, de modo que cada conteúdo seja planejado conforme sua finalidade e seu público principal.

Essa organização contribui para reduzir a dependência de decisões individuais, sem retirar a autonomia dos programas nem criar etapas incompatíveis com a urgência das rotinas administrativas. Ao explicitar quem produz, quem confere as informações essenciais e quando o apoio técnico deve ser acionado, os PPGs podem tornar a comunicação digital mais segura e previsível, mesmo em contextos de equipes reduzidas, mudanças de coordenação ou aumento de demandas.

5.7.2 Organização dos processos comunicacionais e mediação científica

Sob a perspectiva da gestão por processos, propõe-se organizar o fluxo comunicacional dos PPGs de modo mais explícito, tomando como referência as orientações gerais do Guia Prático de Gestão de Processos, especialmente quanto à necessidade de compreender, analisar, redesenhar e acompanhar processos de trabalho (BRASIL, 2024). No âmbito desta pesquisa, essa orientação é adaptada à realidade das secretarias dos PPGs e se desdobra em etapas operacionais como planejamento da demanda, produção do conteúdo, conferência interna das informações essenciais, publicação e acompanhamento dos conteúdos divulgados.

Embora esta pesquisa não realize modelagem formal de processos, a análise empírica evidencia a necessidade de maior sistematização das rotinas comunicacionais, com vistas à redução da reatividade e ao aumento da previsibilidade das ações. Essa organização não tem o objetivo de criar etapas burocráticas adicionais, mas tornar mais claro o percurso básico da comunicação digital, desde a identificação da demanda até a publicação e o acompanhamento do conteúdo.

Destaca-se, nesse fluxo, a etapa de mediação discursiva, especialmente nos conteúdos relacionados à produção acadêmica. Considerando a baixa incidência de Divulgação Científica identificada na análise, torna-se necessário incorporar práticas de tradução do conhecimento especializado para uma linguagem acessível ao público não especializado, em diálogo com as exigências contemporâneas de popularização da ciência e de demonstração do impacto social da pós-graduação (BRASIL, 2025).

5.7.3 Padronização normativa: acessibilidade, LGPD e direitos autorais

Para operacionalizar a integração entre gestão por processos e gestão do conhecimento, sugere-se a elaboração de instrumentos institucionais de referência capazes de sistematizar procedimentos e converter o conhecimento tácito em diretrizes explícitas, orientando a atuação das secretarias no cotidiano.

Esses instrumentos devem estar ancorados em três pilares normativos fundamentais, voltados à padronização das práticas, à conformidade legal e à adequação da comunicação institucional à sua função pública.

a) Acessibilidade digital: os conteúdos devem atender aos requisitos de conformidade estabelecidos pela ABNT NBR 17225:2025, em diálogo com as *Web Content Accessibility*

Guidelines (WCAG 2.2) e com o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG), referência adotada no âmbito do Governo Federal para orientar a acessibilidade em sítios e portais públicos (ABNT, 2025; BRASIL, 2014). A acessibilidade implica eliminar barreiras de acesso à informação, por meio de práticas como uso de texto alternativo em imagens, organização adequada de títulos e subtítulos, estrutura clara de links, contraste suficiente e navegação compreensível.

b) Proteção de dados pessoais: conforme Guia de Boas Práticas da Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2020), a produção de conteúdos deve incorporar o princípio da proteção de dados desde a concepção das ações comunicacionais. Esse princípio pressupõe que a privacidade e a proteção de dados sejam consideradas de forma proativa e integrada em todas as etapas do ciclo de vida do tratamento, desde a concepção até a execução das atividades. Dessa forma, a privacidade deixa de ser tratada como elemento adicional ou corretivo e passa a constituir componente intrínseco ao processo comunicacional, o que implica a definição prévia da base legal para o tratamento de dados, a adoção de instrumentos formais de consentimento (como termos de autorização para uso de imagem e voz) e a limitação do tratamento ao mínimo necessário.

c) Direitos autorais: a produção e o uso de conteúdos digitais devem observar rigorosamente a legislação vigente sobre direitos autorais (BRASIL, 1998), assegurando a proteção das obras intelectuais e a integridade das práticas institucionais. Sendo assim, é essencial assegurar o reconhecimento da autoria das obras utilizadas, com a devida indicação do autor e da fonte, bem como verificar a necessidade de autorização prévia para uso de materiais de terceiros, principalmente quando houver circulação ampliada de conteúdos em ambientes digitais. Adicionalmente, propõe-se a priorização de conteúdos institucionais próprios, de domínio público ou licenciados para reutilização, como forma de reduzir riscos jurídicos e assegurar maior segurança às práticas comunicacionais.

5.7.4 Sistematização do conhecimento e redes de apoio

A dependência do conhecimento tácito constitui fator crítico de risco para a continuidade administrativa, uma vez que a concentração de rotinas em poucos atores amplia a vulnerabilidade dos processos diante de desligamentos ou rotatividade de pessoal. A mitigação desse risco deve ocorrer por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esse processo envolve a sistematização das práticas cotidianas e a

formalização de rotinas, permitindo que experiências individuais sejam registradas e compartilhadas no âmbito institucional (CHOO, 2003; ENAP, 2022).

Essa sistematização pode ser operacionalizada por meio da elaboração de manuais, guias e orientações formais, bem como pela organização de repositórios institucionais que reúnam modelos de documentos, templates de comunicação e soluções recorrentes. Tais instrumentos contribuem para a padronização das atividades e para a redução da dependência de conhecimentos individuais não documentados.

Além dos mecanismos formais, são relevantes as interações entre os servidores para a circulação do conhecimento no contexto organizacional. A troca de experiências no cotidiano de trabalho favorece a resolução de problemas práticos e a construção coletiva de soluções, especialmente em ambientes nos quais o suporte institucional formal ainda é limitado (LEITE, 2006; PAULINO, 2016). A valorização dessas práticas de compartilhamento contribui para a preservação da memória institucional e para a continuidade das atividades, reduzindo os impactos decorrentes de mudanças de equipe e fortalecendo a capacidade organizacional dos programas.

5.7.5 Plano de capacitação e desenvolvimento de competências digitais

Diante da ausência de capacitação formal identificada entre os servidores responsáveis pela gestão das mídias digitais dos PPGs, propõe-se a implementação de ações contínuas de formação profissional. Essas ações podem ser articuladas com setores que já concentram conhecimento técnico na UFSCar, como a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e a Secretaria Geral de Informática (SIn), de modo a oferecer suporte mais qualificado e alinhado às necessidades das secretarias.

O desenvolvimento dessas ações formativas deve contemplar diferentes dimensões da atuação comunicacional. No plano técnico-operacional, há necessidade de capacitação para o uso estratégico das plataformas institucionais, como o sistema Plone, considerando não apenas sua operação, mas também sua função na organização da informação, na padronização das páginas, na publicação de notícias e na preservação da memória institucional. Nesse ponto, os manuais e tutoriais oficiais de gestão de conteúdo do portal Gov.br podem servir como referência complementar para a construção de orientações práticas aos PPGs (BRASIL, 2026).

No que se refere à produção de conteúdo, é fundamental o aprimoramento da redação para web, com ênfase no uso de linguagem simples e acessível, conforme diretrizes da

comunicação pública federal (BRASIL, 2023; 2026). Essa abordagem contribui para traduzir serviços, direitos, oportunidades e resultados acadêmicos de maneira clara, favorecendo maior compreensão e engajamento na comunicação.

O plano também deve contemplar formação em acessibilidade digital, com base nos requisitos estabelecidos pela ABNT NBR 17225:2025 e pelo eMAG (ABNT, 2025; BRASIL, 2014), bem como o desenvolvimento de competências relacionadas à conformidade normativa, especialmente no que se refere à proteção de dados pessoais e aos direitos autorais (BRASIL, 1998; 2020).

Por fim, destaca-se a importância do desenvolvimento de competências voltadas à mediação científica e ao engajamento com o público, considerando as demandas contemporâneas por ampliação da visibilidade e do impacto social da pós-graduação, em alinhamento com as diretrizes para o ciclo avaliativo 2025–2028 da CAPES (BRASIL, 2025).

Conforme argumenta Corrêa (2009), a formação profissional no contexto digital não se limita à aquisição de habilidades técnicas, mas envolve a articulação entre conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, permitindo que os atores institucionais atuem de forma proativa, crítica e estratégica diante das transformações da comunicação nas organizações.

5.7.6 Planejamento de conteúdo e visibilidade social

A comunicação dos PPGs deve superar o modelo reativo de “mural informativo” e evoluir para uma estratégia orientada ao engajamento e à função pública da informação. Tal deslocamento implica compreender a comunicação não apenas como difusão de avisos administrativos, mas como mediação entre a produção acadêmica e a sociedade.

A organização do conteúdo deve ser orientada por uma categorização padronizada, distinguindo comunicação científica, divulgação científica e conteúdos administrativo-informativos, conforme os critérios analíticos apresentados no Apêndice D desta dissertação. Essa estrutura permite qualificar o planejamento editorial, tornar as práticas comunicacionais mais comparáveis e favorecer sua avaliação ao longo do tempo.

Conforme orientações do Guia de Boas Práticas para Redes Sociais do Governo Federal e das diretrizes federais de linguagem simples, recomenda-se a adoção de práticas de comunicação pública que priorizem clareza, utilidade e acessibilidade das mensagens (BRASIL, 2023; 2026). Isso envolve organizar as informações por ordem de relevância, evitar jargões, explicar siglas, usar frases diretas e adequar o conteúdo ao público destinatário.

É necessário orientar a comunicação institucional a partir do foco no cidadão, traduzindo atividades e resultados acadêmicos em termos de sua relevância social. Essa diretriz está alinhada tanto às orientações da comunicação pública quanto às exigências contemporâneas da avaliação da pós-graduação, que passam a valorizar a demonstração de impacto social e a forma como os resultados são percebidos pela sociedade (BRASIL, 2023; 2025).

5.7.7 Monitoramento e produção de evidências para avaliação CAPES

De acordo com as diretrizes gerais do Guia Prático de Gestão de Processos, o acompanhamento de processos deve considerar informações que permitam monitorar resultados, identificar fragilidades e subsidiar melhorias (BRASIL, 2024). No contexto desta pesquisa, essa orientação pode ser aplicada à comunicação digital dos PPGs por meio da organização periódica de evidências, como registros de alcance, engajamento, acesso às páginas, interação do público e circulação dos conteúdos.

Esses dados podem auxiliar os programas a acompanhar a visibilidade de suas ações e a organizar informações úteis para processos de autoavaliação, planejamento estratégico e avaliação externa. Além disso, recomenda-se o registro de evidências de impacto social, entendidas como formas pelas quais os resultados dos programas são apropriados, percebidos ou aplicados pela sociedade, em diálogo com as diretrizes contemporâneas da avaliação da pós-graduação (BRASIL, 2025).

Sugere-se, ainda, a sistematização das ações de divulgação científica, incluindo conteúdos em linguagem acessível, materiais multimídia e iniciativas voltadas à aproximação com públicos não especializados. A organização dessas informações contribui para evidenciar a capacidade dos programas de promover a circulação do conhecimento e ampliar seu alcance social.

5.7.8 Modelo de classificação tipológica e desdobramentos propostos

As propostas apresentadas nesta pesquisa convergem para a construção de um instrumento de organização da comunicação digital institucional, cujo eixo reside na classificação tipológica dos conteúdos.

Esse modelo fundamenta-se na distinção entre comunicação científica, divulgação científica e conteúdos administrativo-informativos, conforme adaptação metodológica

baseada em Bueno (2010) e Justi (2019), sendo esta última categoria incorporada como contribuição desta pesquisa para contemplar as especificidades do contexto dos PPGs.

Trata-se do único elemento diretamente operacionalizado e aplicado na análise empírica desta dissertação, constituindo o principal critério de sistematização dos dados coletados. A adoção dessa categorização permitiu organizar o fluxo comunicacional dos PPGs, tornando as práticas mais comparáveis, sistematizáveis e passíveis de avaliação, além de evidenciar a predominância de determinados tipos de conteúdo, conforme discutido nos capítulos anteriores. O Quadro 6, apresentado no Apêndice D, sintetiza esse modelo de classificação.

Para além dessa dimensão tipológica, que constitui o núcleo analítico da pesquisa, os resultados obtidos indicam a necessidade de incorporação de outros elementos à gestão das mídias digitais institucionais, como critérios de acessibilidade, proteção de dados pessoais, direitos autorais, organização de processos e sistematização do conhecimento.

No entanto, tais dimensões não foram objeto de análise empírica sistemática nesta pesquisa, sendo aqui apresentadas como desdobramentos propositivos. Assim, configuram-se como diretrizes que poderão subsidiar a elaboração de um guia ou manual de boas práticas voltado à qualificação da comunicação digital nos PPGs.

Dessa forma, o modelo proposto nesta dissertação não deve ser compreendido como um sistema normativo completo, mas como um ponto de partida estruturado, que articula um instrumento de classificação validado empiricamente com um conjunto de recomendações voltadas a orientar avanços futuros na gestão institucional da comunicação.

5.7.9 Considerações integradoras

Com base na Teoria Ator-Rede, a comunicação digital institucional configura-se como uma rede sociotécnica composta por atores humanos e não humanos, incluindo normas, sistemas e plataformas digitais (LATOUR, 2012). Nessa perspectiva, o funcionamento dessas práticas não depende exclusivamente dos sujeitos, mas das relações estabelecidas entre os diferentes elementos que compõem a rede, sendo continuamente construído por meio de processos de mediação e associação.

As propostas aqui formuladas visam fortalecer os vínculos dessa rede, promovendo maior equilíbrio entre seus elementos. A institucionalização de práticas, a normatização de processos e a sistematização de conhecimentos contribuem para que a comunicação da pós-graduação deixe de ser sustentada por esforços individuais e reativos e passe a constituir

um processo mais organizado, acessível e alinhado à função pública da universidade (BRASIL, 2024; 2025).

Essa reconfiguração permite que a comunicação institucional se alinhe às diretrizes da comunicação pública, que enfatizam a necessidade de produção de conteúdos claros, acessíveis e centrados no cidadão (BRASIL, 2023), bem como às exigências contemporâneas da avaliação da pós-graduação, que valorizam a demonstração do impacto social e da inserção do conhecimento produzido na sociedade (BRASIL, 2025).

As diretrizes sistematizadas neste capítulo não se esgotam no escopo desta dissertação. Elas funcionam como base para a elaboração futura de um guia de boas práticas voltado aos PPGs, reunindo orientações sobre classificação de conteúdos, organização de fluxos, acessibilidade, proteção de dados, direitos autorais, linguagem simples, capacitação e produção de evidências. Com isso, busca-se oferecer um caminho inicial para padronizar e qualificar a comunicação digital institucional, sem desconsiderar as especificidades e limitações de cada programa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa evidenciam a relevância de um diagnóstico empírico e processual da gestão das mídias digitais institucionais em Programas de Pós-Graduação. Ao articular análise documental das seções “Notícias” e percepções de servidores por meio de questionário, observou-se que a comunicação digital, no cotidiano dos PPGs do CECH/UFSCar, não se organiza como função especializada, mas como atividade acoplada às rotinas acadêmico-administrativas. A comunicação institucional opera, majoritariamente, como resposta a demandas internas, como editais, prazos, procedimentos e informes, o que contribui para a predominância de conteúdos administrativo-informativos e para a ocorrência mais pontual de conteúdos de comunicação científica e de divulgação científica.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa contribui ao tratar a comunicação administrativa como dimensão constitutiva dos processos de comunicação científica e de divulgação científica, e não como elemento externo a eles. Em ambientes institucionais, a base comunicacional que sustenta a circulação de informações (normas, fluxos, prazos, registros e rotinas) condiciona, na prática, tanto a capacidade de publicizar resultados científicos quanto a possibilidade de construir narrativas de impacto e visibilidade para públicos não especializados.

No plano organizacional, os dados indicam forte centralidade do perfil técnico-administrativo na gestão dos canais digitais. A concentração das responsabilidades, somada à ausência de capacitação formal relatada pelos respondentes e à falta de diretrizes, descreve um cenário de sustentação do trabalho comunicacional por poucos agentes, frequentemente em condições de acúmulo de funções. Além disso, as respostas referentes à acessibilidade digital e aos direitos autorais evidenciam assimetria e incertezas operacionais, enquanto a LGPD aparece como dimensão relativamente mais reconhecida institucionalmente. Em termos práticos, a ausência de orientação operacional e de procedimentos formalizados amplia o risco de responsabilização individual por decisões e publicações que pertencem à esfera institucional.

Outro achado relevante refere-se à baixa circulação, entre os atores que executam a comunicação, de informações sobre o que é efetivamente demandado e avaliado em instrumentos da CAPES relativos à visibilidade. Predomina o desconhecimento sobre registros e comentários avaliativos, o que ajuda a compreender a percepção de um trabalho “por demanda”, realizado sob pressão de prazos e urgências, com pouca retroalimentação institucional. Nessa configuração, a comunicação tende a assumir caráter reativo e

operacional, dificultando o planejamento, a diversificação de formatos e o maior direcionamento a públicos externos.

No que se refere às redes sociais, a análise complementar do Instagram reforçou esse diagnóstico ao evidenciar forte heterogeneidade entre os programas no período de 01/11/2024 a 31/10/2025, tanto em volume quanto em regularidade de postagens. Observou-se a coexistência de perfis com atualização intensa e contínua e outros marcados por baixa frequência e longos intervalos de inatividade, sugerindo uso episódico, acionado sobretudo por demandas pontuais. Além disso, verificou-se desigualdade na organização do conteúdo, especialmente no uso de recursos como os “Destaques”, que em alguns casos funcionam como mecanismo mínimo de curadoria e preservação de informações institucionais recorrentes, enquanto em outros permanecem ausentes. Registraram-se, ainda, situações de descompasso entre a percepção institucional declarada e a prática observável, como no caso de programa que informou não utilizar o Instagram, apesar de manter perfil ativo e atualizado. Em conjunto, esses elementos indicam que a presença na plataforma não garante, por si só, continuidade, previsibilidade e organização informacional, reforçando a necessidade de diretrizes e fluxos mínimos para sustentar a comunicação digital como processo institucional.

Diante desse diagnóstico, torna-se evidente a importância de buscar, institucionalmente, maior suporte às secretarias e aos servidores, principalmente técnico-administrativos, que sustentam a comunicação digital dos PPGs. Esse suporte envolve, de modo articulado, diretrizes claras e operacionais sobre conteúdo, padronização e responsabilidade; capacitação compatível com a realidade das secretarias, incluindo acessibilidade, direitos autorais e proteção de dados; formalização mínima de fluxos e definição de papéis; e mecanismos de retroalimentação que conectem práticas comunicacionais a evidências úteis para visibilidade e impacto, inclusive no diálogo com a avaliação da pós-graduação. Adicionalmente, os achados indicam o papel das redes informais entre servidores como estratégia de continuidade e compartilhamento de conhecimento tácito em contextos nos quais a formalização é insuficiente.

A priorização realizada por meio da Matriz GUT, apresentada no capítulo anterior, indicou que os problemas mais críticos da gestão das mídias digitais dos PPGs são a sobrecarga de trabalho nas secretarias, a dependência de conhecimento tácito e a ausência de fluxos e diretrizes operacionais. Esses resultados reforçam que as dificuldades observadas não decorrem de falhas individuais, mas de condições organizacionais e processuais que estruturam a comunicação digital dos programas. Também evidenciam que avanços nessa área requerem, antes de ações pontuais, condições mínimas de organização do trabalho, definição

de responsabilidades, suporte institucional e valorização dos saberes produzidos no cotidiano das secretarias.

A Matriz GUT também permitiu observar que a fragilidade na atenção aos direitos autorais ocupa posição intermediária na hierarquização, com alta gravidade associada a potenciais riscos jurídico-administrativos. A atuação reativa e a falta de capacitação formal apresentam pontuações equivalentes, indicando que ambas reforçam a dependência de aprendizagem informal e de soluções improvisadas. Por sua vez, a baixa adoção de critérios de acessibilidade apresenta menor prioridade relativa no contexto analisado, o que não desqualifica o tema, mas indica menor recorrência e impacto imediato quando comparada aos problemas que afetam diretamente a organização do trabalho e a sustentação do processo comunicacional.

Em síntese, a pesquisa evidenciou que a gestão das mídias digitais institucionais nos PPGs do CECH/UFSCar se caracteriza pela predominância de conteúdos administrativo-informativos, pela centralidade de servidores técnico-administrativos na execução das atividades e pela ausência de diretrizes e fluxos institucionalizados. Observou-se também a heterogeneidade entre os programas, tanto na organização dos sites quanto no uso das redes sociais, indicando que a comunicação digital se desenvolve de forma descentralizada e fortemente condicionada a dinâmicas locais de trabalho.

Os resultados apresentados reforçam a necessidade de tratar a comunicação digital institucional como um processo organizacional estruturado. Ao integrar gestão do conhecimento e gestão por processos, esta pesquisa contribui para a compreensão das mídias digitais como espaços estratégicos de visibilidade, memória institucional e prestação de contas na pós-graduação. Espera-se que as propostas apresentadas possam subsidiar ações de aprimoramento nos programas analisados e contribuir para o fortalecimento da comunicação pública da ciência no contexto universitário.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK). Versão 3.0. [S.l.]: ABPMP, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 17225**: acessibilidade em conteúdo e aplicações web - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2025.
- BARROS, Susane; ROSA, Flávia; MEIRELLES, Rodrigo França. Repositório institucional da Universidade Federal da Bahia: ferramenta de visibilidade para os programas de pós-graduação. **PontodeAcesso**, Salvador, v. 9, n. 3, p. 18–34, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/15086>. Acesso em: 10 dez. 2024.
- BENICIO, Milla; ARAÚJO, Ana Júlya; OLIVEIRA, Gabriel; VIANA, Júlia. Vitrines tecnológicas: é possível democratizar a visibilidade nas redes? **Revista Eletrônica Perspectivas da Ciência e Tecnologia**, Rio de Janeiro, v. 13, n. esp., p. 38–47, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22407/1984-5693.2021.v13se.p.38-47>. Disponível em: <https://revistascientificas.ifrj.edu.br/index.php/revistapct/article/view/2134>. Acesso em: 6 dez. 2024.
- BEM, Roberta Moraes de; RIBEIRO JUNIOR, Divino Ignácio. A gestão do conhecimento dentro das organizações: a participação do bibliotecário. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 75–82, 2006. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/468>. Acesso em: 26 set. 2023.
- BORGES, Luís Fabiano Farias; MAMEDE, Walner; AVELLAR, Sérgio Oliveira Castro; COSTA, Soraia de Queiroz. **Avaliação da pós-graduação stricto sensu no Brasil**: histórico, procedimentos e conceitos. Brasília, DF: CAPES, 2023. (Relatório Técnico DAV, n. 7).
- BRASIL. Comitê Central de Governança de Dados. **Guia de boas práticas Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**: implementação na Administração Pública Federal. Brasília, DF: CCGD, ago. 2020.
- BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Diretrizes comuns da Avaliação de Permanência dos Programas de Pós-Graduação stricto sensu**: Ciclo avaliativo 2025–2028. Brasília, DF: CAPES, 2025.
- BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação**: Antropologia Social (33001014023P3) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.
- BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação**: Ciência da Informação (33001014052P3) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação:** Ciência Política (33001014026P2) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação:** Ciência, Tecnologia e Sociedade (33001014027P9) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação:** Educação (33001014001P0) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação:** Educação Especial (Educação do Indivíduo Especial) (33001014002P6) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação:** Estudos de literatura (33001014041P1) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação:** Filosofia (33001014010P9) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação:** Imagem e Som (33001014030P0) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação:** Linguística (33001014021P0) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação**: proposta de revisão da ficha utilizada para a avaliação dos programas de pós-graduação que é conduzida pela CAPES. Brasília, DF: CAPES, 2019. (Relatório de Grupo de Trabalho). Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-fichaavaliacao-pdf>. Acesso em: 7 dez. 2024.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação**: Psicologia (33001014031P6) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de avaliação**: Sociologia (33001014025P6) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Avaliação Quadrienal 2021. Brasília, DF: CAPES, 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/avaliacao/consultaFichaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2025–2029**. Brasília, DF: CAPES, 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Portaria nº 122, de 5 de agosto de 2021. Consolida os parâmetros e os procedimentos gerais da Avaliação Quadrienal de Permanência da pós-graduação stricto sensu no Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 32-34, 9 ago. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 4 dez. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998**. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1998]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm. Acesso em: 21 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações [...]; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em: 4 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13146.htm. Acesso em: 14 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 21 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos**. 1. ed. rev. atual. Brasília, DF: MGI, 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Linguagem simples e inclusiva**: prática de linguagem simples para facilitar a compreensão e promover inclusão para todas as pessoas. Brasília: MGI, 12 jan. 2026 (atualizado em 10 abr. 2026). Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/caixadepraticas/gestao-inclusiva/linguagem-simples>. Acesso em: 6 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Manuais e tutoriais**: passo a passo exclusivo sobre ferramentas de edição do Plone. Brasília, DF: MGI, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/gestaodeconteudo/pt-br/manuais-e-tutoriais>. Acesso em: 6 abr. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **eMAG**: modelo de acessibilidade em governo eletrônico. Versão 3.1. Brasília: MP, abr. 2014. Disponível em: <https://emag.governoeletronico.gov.br/>. Acesso em: 6 abr. 2026.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. **Guia de boas práticas para atuação de redes sociais do Governo Federal**. Brasília, DF: SECOM, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br>. Acesso em: 19 mar. 2026.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Manual de orientação para atuação em mídias sociais**: identidade padrão de comunicação digital do Poder Executivo Federal. Versão 2.0. Brasília: SECOM, 2014.

BUENO, Wilson Costa. Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 1 esp., p. 1–12, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2010v15n1espp1>. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/6585>. Acesso em: 18 out. 2025.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COHEN, Mirian Miranda; HENDRISCHKY, Miriam Elizabeth; JORGE, Marcelino José. Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 3, p. 107-130, 2021.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 161–167, 2009. DOI:

<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139020>. Disponível em:
<https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139020>. Acesso em: 7 set. 2025.

DREYER, Bianca Marder. Estratégias de relações públicas para as organizações em tempos de mídias sociais digitais. **Organicom**, São Paulo, v. 12, n. 22, p. 130-144, 2015. DOI:
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139273>. Disponível em:
<https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139273>. Acesso em: 4 ago. 2025.

DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia; PEREIRA, Edmeire Cristina (org.). **Direito autoral**: perguntas e respostas. Curitiba: UFPR, 2009. 164 p. (Série FAQs em PI, v. 1).

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão do conhecimento**: teorias e práticas. Conteudista: Paulo Bernardes Honório de Mendonça. Brasília, DF: ENAP, 2022. Curso desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Profissional. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7695/1/Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Introdução à gestão de processos**: módulo 1: introdução e conceitos básicos. Conteudistas: Juarez Machado Junior e Thiago Henrique Pinheiro. Brasília, DF: Enap, 2016. Curso desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Gerencial. Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2897/1/M%3%b3dulo_1_-_Introdu%3%a7%3%a3o_e_Conceitos_B%3%a1sicos1.pdf. Acesso em: 21 fev. 2025.

FERRARI, Pollyana. **Comunicação digital na era da participação**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2016.

FERREIRA, Paulo Henrique. Todos somos publishers. In: FERRARI, Pollyana (org.). **Comunicação digital na era da participação**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2016. p. 70-90.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

INTERNET ARCHIVE. **Wayback Machine**. San Francisco: Internet Archive, [s.d.]. Disponível em: <https://web.archive.org>. Acesso em: 31 jan. 2026.

JUSTI, João Eduardo. **Divulgação científica a partir do campo Ciência, Tecnologia e Sociedade**: investigação da prática em centros brasileiros de excelência em pesquisa. 2019. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019. Disponível em:
<https://repositorio.ufscar.br/items/18b9e0cf-6fdd-4da6-82fa-1d53e29b73dd>. Acesso em: 15 out. 2025.

LATOURE, Bruno. **Reagregando o social**: uma introdução à teoria do ator-rede. Tradução: Gilson Cesar Cardoso de Sousa. Salvador: EDUFBA; Bauru: EDUSC, 2012.

LEITE, Antônio Carlos; VIANNA, Sylmara Castro; COLOMBO JUNIOR, Pedro Donizete. Divulgação científica e mídias digitais: algumas reflexões. **Revista Triângulo**, Uberaba, v.

15, n. 2, p. 127–137, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18554/rt.v15i2.6293>. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/revistatriangulo/article/view/6293>. Acesso em: 8 dez. 2024.

LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. Orientadora: Sely Maria de Souza Costa. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/3975>. Acesso em: 12 fev. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para gestão de processos**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. (Coletânea de inovação e modernização na gestão pública, 2).

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 203–230, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22772>. Acesso em: 8 jul. 2025.

MOURA, E. **Gestão de processos e gestão por processos**: uma grande diferença! Disponível em: <https://eduardomourabr.medium.com/gestão-de-processos-e-gestão-por-processos-uma-grande-diferença-c1b9c30fc993>. Acesso em: 21 jul. 2025.

MURTA, Cíntia Maria Gomes; GRACIOSO, Luciana de Souza. Circulação da Informação Científica em uma Lógica Transmidiática: por práticas comunicativas dialógicas. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Marília, SP, v. 18, p. e024014, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2024.v18.e024014>. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/15173>. Acesso em: 27 out. 2024.

NASSAR, Victor; VIEIRA, Milton Luiz Horn. Análise da participação dos usuários nos conteúdos de sites institucionais a partir dos níveis de interatividade. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 40, n. 1, p. 121-142, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-5844201717>. Acesso em: 12 ago. 2024.

PANZOLINI, Carolina; DEMARTINI, Silvana. **Manual de direitos autorais**. Brasília, DF: TCU, Secretaria-Geral de Administração, 2020.

PAULINO, Rita. Tecnologias no apoio aos processos de Comunicação. In: FERRARI, Pollyana (org.). **Comunicação digital na era da participação**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2016. p. 52–66.

PEREIRA, Néocles Alves (org.). **Gestão por processos**. 1. ed. São Carlos: Pixel, 2016. (Coleção UAB–UFSCar. Sistemas de Informação).

PORTO, Amanda. A forma de consumir notícias mudou com Facebook. In: FERRARI, Pollyana (org.). **Comunicação digital na era da participação**. Porto Alegre, RS: Editora Fi,

2016. p. 113–124.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Princípios da gestão do conhecimento**: entenda a sua importância e os seus processos. São Paulo: SBGC, 10 mar. 2023. Disponível em: <https://sbgc.org.br/principios-da-gestao-do-conhecimento-entenda-a-sua-importancia-e-os-seus-processos/>. Acesso em: 23 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). **Planejamento estratégico de pós-graduação 2020–2024**: aprovado na 119ª Reunião Ordinária do Conselho de Pós-Graduação da UFSCar em 27/05/2020. São Carlos: UFSCar, 2020. Disponível em: <https://www.propg.ufscar.br/pt-br/institucional/quem-somos/planejamento-estrategico>. Acesso em: 17 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). Secretaria Geral de Informática (SIn). **Desenvolvimento de sites**. São Carlos: UFSCar, s.d. Disponível em: <https://www.sin.ufscar.br/servicos/hospedagem-e-websites/desenvolvimento-de-sites>. Acesso em: 31 jan. 2026.

VALEIRO, Palmira Moriconi; PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. Da comunicação científica à divulgação. **Transinformação**, Campinas, v. 20, n. 2, p. 159–169, 2008. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/6255>. Acesso em: 4 mar. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ

Este formulário tem como objetivo registrar sua autorização para o uso de imagem e voz captadas durante sua participação em eventos, palestras, conferências e outras atividades promovidas pelo Programa de Pós-Graduação em XXX da Universidade Federal de São Carlos (PPGxxx/UFSCar).

As gravações poderão ser utilizadas para fins científicos, acadêmicos, culturais e institucionais, sem finalidade comercial, em meios digitais e físicos, como:

- Canais oficiais da UFSCar, do Centro/UFSCar e do PPGxxx/UFSCar no YouTube;
- Redes sociais do PPGxxx, do Centro e da UFSCar;
- Sites institucionais do PPGxxx, do Centro e da UFSCar;
- Materiais de divulgação científica.

O preenchimento deste formulário é voluntário, mas essencial para viabilizar a publicação de conteúdos relacionados à sua participação.

Todos os dados coletados serão tratados de forma segura, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).

1. Nome completo do(a) participante (resposta curta - obrigatória)
2. CPF (resposta curta - obrigatória)
3. E-mail (resposta curta - obrigatória)
4. Nome do evento em que participou ou participará (resposta curta - obrigatória)
5. Data(s) do evento (resposta curta - obrigatória)
6. Você leu e concorda com o termo de autorização de uso de imagem e voz? (múltipla escolha - obrigatória)

Termo de Autorização

Autorizo, de forma livre, informada, gratuita e inequívoca, o uso da minha imagem e voz, captadas durante o evento informado neste formulário, promovido pelo Programa de Pós-Graduação em Filosofia da UFSCar (PPGFil/UFSCar).

Os registros poderão ser utilizados sem fins comerciais, para fins institucionais, científicos, culturais e acadêmicos, em mídias digitais e físicas, conforme os canais e finalidades descritos acima.

Declaro estar ciente de que:

- Esta autorização é concedida por prazo indeterminado, válida no Brasil e no exterior;

- Posso revogar esta autorização a qualquer momento, mediante solicitação ao e-mail do programa (ppgfil@ufscar.br);
- O tratamento dos meus dados está em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018);
- Os dados informados neste formulário serão armazenados com segurança e não serão compartilhados com terceiros não autorizados.


() Sim, li e concordo com os termos acima.


APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Bem-vindo(a)!

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “Gestão das mídias digitais institucionais dos Programas de Pós-Graduação Acadêmicos da UFSCar: propostas de melhoria integrando gestão do conhecimento e gestão por processos.”

Esta pesquisa é conduzida por Vanessa Cristina Migliato, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), sob orientação da Professora Doutora Luciana de Souza Gracioso. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSCar (CEP/UFSCar), órgão vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), responsável por assegurar que todas as pesquisas científicas envolvendo seres humanos estejam em conformidade com as normas éticas vigentes no Brasil e que os direitos dos participantes sejam integralmente respeitados, conforme estabelece a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde..

 Nº do processo CEP: XXXX

 Tempo estimado de resposta: 5 a 10 minutos

Objetivo da pesquisa

Compreender como ocorre a gestão das mídias digitais nos Programas de Pós-Graduação do Centro de Educação e Ciências Humanas da UFSCar, identificar boas práticas, desafios e propor melhorias que favoreçam uma comunicação institucional mais eficaz, acessível e estratégica.

Sobre sua participação

- A participação é voluntária. Você poderá recusar ou interromper sua colaboração a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.
- Não haverá compensação financeira.
- O questionário solicitará a identificação do Programa de Pós-Graduação, o que significa que a pesquisa não será anônima no nível institucional.

- Nenhuma informação pessoal identificável será coletada (como nome, e-mail, endereço IP, matrícula, etc.), garantindo que sua participação seja anônima no nível individual.
- Após o envio, as respostas não poderão ser alteradas ou excluídas, pois estarão totalmente desvinculadas de qualquer dado pessoal.

Riscos e garantias éticas

- A pesquisa não apresenta riscos físicos, emocionais ou financeiros.
- Nenhuma pergunta sensível será feita.
- Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e armazenados com segurança, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/2018).
- Você poderá guardar uma cópia deste termo, se desejar.

Benefícios esperados

- Aprimoramento da comunicação institucional dos programas.
- Elaboração de um manual de boas práticas.

Contatos

Pesquisadora responsável: vamigliato@ufscar.br | (16) 98850-9878

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar: cephumanos@ufscar.br | (16) 3351-9685

(Atendimento de segunda a quinta-feira, das 13h às 17h)

Ao clicar no botão “Próxima”, você declara que:

Leu e compreendeu todas as informações acima;

Está ciente dos objetivos, limites de anonimato, riscos e garantias éticas;

Concorda, de forma livre e esclarecida, em participar da pesquisa.

Caso não concorde, basta fechar esta aba e sua participação será automaticamente cancelada.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questionário sobre a gestão das mídias digitais nos PPGs do CECH/UFSCar

1. Cargo/função (resposta curta - obrigatória)

2. Tempo de atuação no setor (resposta curta - obrigatória)

3. Programa de Pós-Graduação (múltipla escolha - obrigatória)

- Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social
- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
- Programa de Pós-Graduação em Ciência Política
- Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade
- Programa de Pós-Graduação em Educação
- Programa de Pós-Graduação em Educação Especial
- Programa de Pós-Graduação em Estudos de Literatura
- Programa de Pós-Graduação em Filosofia
- Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som
- Programa de Pós-Graduação em Linguística
- Programa de Pós-Graduação em Psicologia
- Programa de Pós-Graduação em Sociologia

4. O Programa de Pós-Graduação ao qual você está vinculado atualmente é financiado por:
(caixas de seleção - obrigatória)

PROAP

PROEX

Não sei informar

5. Quais canais digitais o PPG utiliza atualmente e quem os atualiza? (grade da caixa de seleção - obrigatória)

	Bolsista	Discente	Docente	Empresa terceirizada	Técnico- adm.	Ninguém atualiza	Desconheço	Não é utilizado
--	----------	----------	---------	-------------------------	------------------	---------------------	------------	--------------------

Site institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alumni UFSCar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YouTube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WhatsApp institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telegram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter/X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canal de podcast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro canal:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Há divisão de tarefas na gestão digital? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim, com equipe definida
- Não, uma única pessoa executa tudo
- Não há clareza
- Desconheço

7. Como são tomadas as decisões sobre o que será postado nas mídias digitais? (múltipla escolha - obrigatória)

- Há uma pessoa responsável que decide sozinha
- As decisões são tomadas coletivamente por uma equipe

- As decisões seguem diretrizes previamente estabelecidas
- As decisões são feitas caso a caso, sem critérios fixos
- Não sei como são decididas

8. Você já participou de alguma capacitação sobre mídias digitais? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim, por meio de curso oferecido pela UFSCar
- Sim, por iniciativa própria (curso externo à UFSCar)
- Sim, em ambos os formatos (UFSCar e iniciativa própria)
- Não participei de nenhuma capacitação

9. Existem diretrizes sobre o que pode ou deve ser postado? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim, definidas pelo próprio PPG
- Sim, definidas pela UFSCar
- Não existem diretrizes
- Desconheço

10. Em alguma avaliação da CAPES, houve comentários ou orientações sobre a comunicação ou visibilidade do seu Programa de Pós-Graduação (PPG)? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim
- Não
- Desconheço

11. Quais tipos de conteúdo são mais publicados nas mídias do PPG? (caixas de seleção - obrigatória)

- Informes administrativos
- Eventos acadêmicos (defesas, palestras, congressos)
- Publicações científicas
- Resultados de processos seletivos
- Notícias institucionais

12. Existe uma periodicidade definida para as postagens? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim, semanal
- Sim, quinzenal

- Sim, mensal
- Não há periodicidade fixa
- Desconheço

13. Como o conteúdo a ser postado nas mídias digitais é selecionado? (caixas de seleção - obrigatória)

- De acordo com agenda institucional do PPG
- Conforme eventos, editais ou datas comemorativas
- De forma reativa (quando algo urgente surge)
- Por sugestões da comunidade do PPG
- Não há um planejamento específico

14. Os conteúdos publicados consideram critérios de acessibilidade digital (ex: descrição de imagens, contraste, legibilidade)? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim
- Não
- Desconheço

15. Há orientação institucional sobre proteção de dados pessoais (LGPD)? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim
- Não
- Desconheço

16. Há atenção ao uso correto de imagens e respeito aos direitos autorais nas postagens? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim
- Não
- Desconheço

17. Na sua opinião, a comunicação digital do PPG contribui para a visibilidade institucional do programa? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim, de forma significativa
- Sim, em parte

- Não contribui
- Desconheço

18. Você já recebeu algum retorno da comunidade acadêmica ou externa sobre as mídias digitais do PPG? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim, positivo
- Sim, negativo
- Sim, ambos
- Não recebi retorno
- Desconheço

19. Qual o maior desafio que você enfrenta para manter as postagens atualizadas? (caixas de seleção - obrigatória)

- Falta de tempo
- Falta de capacitação
- Falta de diretrizes claras
- Sobrecarga de trabalho
- Falta de interesse institucional

20. Um manual de boas práticas ajudaria no seu trabalho com mídias digitais? (múltipla escolha - obrigatória)

- Sim, muito
- Talvez
- Não vejo utilidade
- Desconheço

21. Que temas ou orientações deveriam constar em um manual de boas práticas para mídias digitais? (caixas de seleção - obrigatória)

- Frequência e planejamento das postagens
- Padronização visual e identidade institucional
- Redação e linguagem acessível
- Acessibilidade digital (descrição de imagens, contraste etc.)
- Uso ético de imagens e dados
- Atendimento à LGPD

Sugestões de ferramentas e plataformas

22. Comentário adicional ou sugestão (campo aberto - opcional)

APÊNDICE D – QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO TIPOLOGICA DOS CONTEÚDOS DIGITAIS

Quadro 6 – Critérios de classificação das publicações digitais dos Programas de Pós-Graduação

Critério analítico	Descrição operacional	Indicadores de análise	Classificação resultante
Tipo de conteúdo	Identificação da natureza da publicação com base em sua finalidade predominante	Administrativo/Informativo: suporte à rotina acadêmica e gestão institucional. Comunicação Científica: circulação e validação da produção científica entre pares. Divulgação Científica: mediação do conhecimento para público não especializado.	Administrativo/Informativo Comunicação Científica Divulgação Científica
Público-alvo predominante	Identificação do público pressuposto pela linguagem e finalidade	Administrativo/Informativo: comunidade interna (docentes, discentes e técnicos). Comunicação Científica: comunidade acadêmica ampliada e pares externos. Divulgação Científica: público externo não especializado e sociedade.	Apoia a decisão de classificação
Linguagem	Análise do grau de tecnicidade e presença de mediação discursiva	Administrativo/Informativo: direta, normativa e procedimental. Comunicação Científica: técnica e especializada, sem adaptação. Divulgação Científica: acessível, explicativa, com recodificação e contextualização.	Diferencia comunicação científica de divulgação científica
Escopo do conteúdo	Identificação do foco informacional do texto	Administrativo/Informativo: não aborda conteúdo científico; foco em procedimentos. Comunicação Científica: descreve ritos, produtos ou circulação científica. Divulgação Científica: explica conteúdos científicos e sua relevância social.	Refinamento da classificação

Indicadores textuais recorrentes	Identificação de termos que sinalizam a natureza do conteúdo	Administrativo/Informativo: “edita”, “inscriçã”, “prazo”, “resultado”, “matricula”, “seleçã”, “calendário”, “homologaçã”. Comunicaçã Científica: “defesa”, “tese”, “dissertaçã”, “evento científico”, “congresso”, “dossiê”, “periódico”, “grupo de pesquisa”. Divulgaçã Científica: “pesquisa mostra”, “estudo aponta”, “entenda”, “saiba como”, “por que isso importa”, “em linguagem simples”.	Apoia a classificaçã automatizada
Presença de mediaçã científica	Verificaçã da adaptaçã para público não especializado	Ausente: linguagem técnica sem explicaçã. Parcial: simplificaçã pontual. Presente: explicaçã, contextualizaçã e traduçã do conteúdo.	Crítério para identificaçã da divulgaçã científica
Impacto social explícito	Verificaçã da explicitaçã de relevância social	Ausente: sem referênci a sociedade. Implícito: mençã indireta. Explícito: destaca benefícios, aplicações ou relevância social da pesquisa.	Reforça identificaçã da divulgaçã científica
Regra de decisã (objetivo predominante)	Classificaçã com base na finalidade principal	Prioriza a funçã do conteúdo (informar, circular ciência ou divulgar conhecimento).	Define a categoria final
Regra de decisã (destinatário predominante)	Classificaçã conforme público implícito	A linguagem e o direcionamento indicam o público-alvo principal.	Refinamento da classificaçã
Regra de decisã (forma textual)	Avaliaçã da estrutura textual	A forma de escrita prevalece sobre o tema.	Evita classificações indevidas
Regras específicas para eventos	Diferenciaçã conforme finalidade	Evento científico: Comunicaçã Científica. Acolhimento/orientaçã: Administrativo/Informativo. Evento com mediaçã:	Padroniza classificaçã de eventos

		Divulgação Científica.	
Regras para conteúdos híbridos	Tratamento de múltiplas características	Aplicação combinada de objetivo, linguagem, escopo e mediação.	Garante consistência metodológica
Regra de decisão automática (hierarquia)	Critério de priorização em caso de ambiguidade	1º presença de mediação: Divulgação Científica. 2º linguagem técnica sem mediação: Comunicação Científica. 3º ausência de conteúdo científico: Administrativo/Informativo.	Garante replicabilidade e automatização

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base em Bueno (2010), Justi (2019) e nos critérios analíticos desenvolvidos nesta pesquisa.