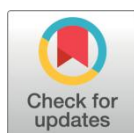


RDBCIRevista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação
Digital Journal of Library and Information Science

Correspondência das autoras

¹ Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP – Brasil
vamigliato@ufscar.br² Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP – Brasil
luciana@ufscar.br

Gestão das mídias digitais institucionais na pós-graduação: uma análise sob a perspectiva da gestão do conhecimento e da gestão por processos

Vanessa Cristina Migliato¹ Luciana de Souza Gracioso²

RESUMO

Introdução: A comunicação institucional e científica desempenha um papel estratégico nas universidades públicas ao viabilizar o acesso à informação, promover a transparência e fortalecer a visibilidade das pesquisas, especialmente no contexto da pós-graduação. **Objetivo:** Analisar como se organizam as práticas de gestão das mídias digitais institucionais em Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e identificar os desafios que as atravessam, sob a perspectiva da gestão do conhecimento e da gestão por processos. **Metodologia:** Pesquisa qualitativa, exploratória e aplicada, baseada em revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionário online com responsáveis pela gestão das mídias digitais, com aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos (Parecer nº 7.896.089). **Resultados:** Os resultados indicam a centralidade de servidores técnico-administrativos na atualização cotidiana dos canais, baixa especialização formal para a atividade, concentração das tarefas em poucas pessoas e ausência de diretrizes padronizadas para fluxos, responsabilidades e critérios de publicação. Observam-se, ainda, combinações heterogêneas de canais e rotinas, com impactos na consistência informacional e na memória institucional. **Conclusão:** Conclui-se pela necessidade de sistematizar conhecimentos críticos e formalizar procedimentos replicáveis, de modo a qualificar a comunicação digital institucional e ampliar sua aderência às exigências de transparência e impacto social na pós-graduação.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento. Comunicação nas organizações. Programas de pós-graduação. Gestão de conteúdos na web. Conhecimento tácito.

Management of institutional digital media in graduate education: an analysis from the perspectives of knowledge management and process management

ABSTRACT

Introduction: Institutional and scientific communication plays a strategic role in public universities by enabling access to information, promoting transparency, and strengthening the visibility of research, especially in the context of graduate education. **Objective:** To analyze how institutional digital media management practices are organized in Graduate Programs at the Federal University of São Carlos (UFSCar) and to identify the challenges that affect them, from the perspective of knowledge management and process management. **Methodology:** This qualitative, exploratory, and applied study was based on a literature review, documentary analysis, and the application of an online questionnaire to those responsible for managing digital media, with

approval by the Research Ethics Committee of the Federal University of São Carlos (Approval No. 7,896,089). **Results:** The results indicate the central role of technical-administrative staff in the daily updating of channels, low formal specialization for the activity, concentration of tasks among a small number of people, and the absence of standardized guidelines for workflows, responsibilities, and publication criteria. Heterogeneous combinations of channels and routines are also observed, with impacts on informational consistency and institutional memory. **Conclusion:** The study concludes that there is a need to systematize critical knowledge and formalize replicable procedures to improve institutional digital communication and strengthen its adherence to the requirements of transparency and social impact in graduate education.

KEYWORDS

Knowledge management. Communication in organizations. Graduate programs. Web content management. Tacit knowledge.

CRedit

- **Agradecimentos:** À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio à pesquisa. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio à pesquisa, processo 303721/2025-1.
- **Financiamento:** Não aplicável.
- **Conflito de interesses:** As autoras certificam que não possuem interesses comerciais ou associativos que representem conflito de interesses em relação ao manuscrito.
- **Aprovação:** Não aplicável.
- **Disponibilidade de dados e material:**
<https://doi.org/10.48331/SCIELODATA.FW2A4O>.
- **Contribuições dos autores:** Conceituação, Metodologia, Validação, Redação – revisão & edição: MIGLIATO, V. C.; GRACIOSO, L. S.; Curadoria de Dados, Análise Formal, Investigação, Administração de Projetos, Visualização, Redação – rascunho original: MIGLIATO, V. C.; Supervisão: GRACIOSO, L. S.
- **Declaração de uso de ferramenta de IA:** As autoras declaram que houve uso de ferramentas de IA para fins estritamente instrumentais, devidamente declarado, e que assumem integral responsabilidade humana pelo conteúdo, argumentos e conclusões apresentados.
- **Imagem:** Extraída da plataforma Lattes.

JITA: FJ. Knowledge management

ODS: 4. Educação de qualidade



Artigo submetido ao sistema de similaridade

Submetido em: 07/02/2026 – Aceito em: 16/05/2026 – Publicado em: 31/05/2026

Editor: Gildenir Carolino Santos 

1 INTRODUÇÃO

A consolidação da comunicação digital como dimensão estruturante das Instituições de Ensino Superior tem reposicionado os *sites* institucionais e as mídias digitais como componentes centrais da governança universitária. No âmbito da pós-graduação *stricto sensu*, esses ambientes digitais não operam apenas como canais de divulgação eventual, mas como dispositivos organizacionais que sustentam fluxos informacionais, rotinas administrativas, registros de atividades acadêmicas e formas de interação com públicos internos e externos.

Nos Programas de Pós-Graduação (PPGs), a comunicação digital institucional cumpre funções múltiplas e simultâneas: organiza processos seletivos e calendários acadêmicos, documenta atividades de ensino e pesquisa, apoia a circulação de informações entre pares e, em menor medida, viabiliza a mediação pública do conhecimento produzido. Apesar dessa centralidade operacional, a gestão desses ambientes permanece pouco tematizada como objeto de análise sistemática, sendo frequentemente tratada de forma instrumental ou residual nas discussões sobre avaliação, visibilidade e inserção institucional da pós-graduação.

As políticas de avaliação da pós-graduação no Brasil, conduzidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), reconhecem a importância da visibilidade institucional e da inserção social dos programas, especialmente no item 3.3 das fichas de avaliação (Brasil, 2019). Entretanto, tais dimensões são avaliadas predominantemente a partir da existência de canais, produtos e ações declaradas, sem que se examine de forma mais detida como a comunicação digital é efetivamente organizada, mantida e operacionalizada no cotidiano dos PPGs. Essa lacuna dificulta a compreensão das condições concretas que sustentam ou limitam a atuação comunicacional dos programas (Migliato, 2026).

Nesse contexto, a gestão das mídias digitais institucionais pode ser compreendida como um problema organizacional e informacional, atravessado por decisões sobre divisão de trabalho, definição de responsabilidades, planejamento, padronização de procedimentos e circulação do conhecimento institucional. Abordagens oriundas da Gestão do Conhecimento (GC) e da Gestão por Processos (GP) oferecem instrumentos analíticos relevantes para examinar essas dimensões, ao permitirem observar como saberes tácitos e explícitos são mobilizados, como rotinas se estabilizam (ou não) e como fluxos informacionais se estruturam no interior das organizações acadêmicas.

Este artigo apresenta uma análise da gestão das mídias digitais institucionais em programas de pós-graduação vinculados ao Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O objetivo geral é analisar a gestão das mídias digitais institucionais desses programas, compreendendo-a como parte da infraestrutura organizacional da pós-graduação, à luz da gestão do conhecimento e da gestão por processos. De modo específico, objetivou-se: analisar os tipos de conteúdos publicados na seção “Notícias” dos *sites* institucionais, identificando padrões comunicacionais; examinar como os responsáveis organizam rotinas, responsabilidades e fluxos; identificar limites estruturais e organizacionais; e discutir implicações para a governança, a memória institucional e a visibilidade.

Os resultados indicam que a comunicação digital institucional nos programas analisados opera majoritariamente como extensão das rotinas administrativas e da comunicação entre pares, sendo sustentada por práticas informais, aprendizagem situada e acúmulo de conhecimento tácito por servidores técnico-administrativos. A ausência de diretrizes, capacitação e planejamento sistemático não impede a existência dos canais, mas limita sua consolidação como parte integrada da governança da pós-graduação. Nesse sentido, os achados apontam para a necessidade de reconhecer a gestão das mídias digitais como dimensão organizacional estratégica, dependente de processos, políticas institucionais e mecanismos de preservação da memória acadêmica, com foco na geração de impacto social.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Latour (2012, p. 299) argumenta que as tecnologias da informação não transformaram os seres humanos em “pós-humanos” ou *cyborgs*, mas tornaram visíveis associações que antes existiam de forma virtual ou pouco rastreável. As tecnologias digitais, portanto, não criam novas realidades sociais, mas permitem observar, registrar e analisar relações antes fragmentadas, dispersas ou invisíveis em função da complexidade dos processos sociais.

No contexto das secretarias de pós-graduação, práticas de comunicação entre servidores e a comunidade acadêmica sempre estiveram presentes, embora de maneira pouco estruturada e fortemente dependente de interações informais. Com a incorporação das mídias digitais institucionais como sites, redes sociais (Instagram, Facebook) e ferramentas de mensagens, essas práticas passaram a ser progressivamente formalizadas, sistematizadas e, sobretudo, tornadas observáveis. Esse movimento favorece o monitoramento das rotinas comunicacionais e possibilita análises mais precisas da comunicação pública no ambiente universitário.

A visibilidade proporcionada pelas mídias digitais institucionais permite identificar padrões, gargalos e oportunidades de aprimoramento na relação dos PPGs com seus diferentes públicos. 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 das 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, alinhada às diretrizes de ciência, tecnologia e inovação.

Os critérios de avaliação da CAPES, especialmente no item “Impacto na Sociedade” (Brasil, 2019), reforçam a importância estratégica da visibilidade e da inserção dos programas no ambiente digital. Nesse sentido, o estudo e o aprimoramento da gestão das mídias digitais institucionais configuram-se não apenas como uma demanda operacional das secretarias de pós-graduação, mas como uma estratégia institucional relevante para a qualificação de evidências e indicadores mobilizados nos processos avaliativos.

Atualmente, *sites* institucionais e redes sociais constituem ferramentas importantes para a divulgação de atividades acadêmicas, resultados de pesquisa 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 Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) preveja ações voltadas à capacitação de servidores, essas iniciativas ainda não se consolidaram de forma sistemática no cotidiano das secretarias.

A ausência de políticas padronizadas e a escassez de profissionais com formação específica em comunicação tendem a comprometer a atualização contínua das plataformas digitais e a integração entre os diversos canais institucionais. Do ponto de vista comunicacional, a divulgação científica exige adequação ao público-alvo e ao contexto sociocultural, considerando condicionantes políticos, econômicos e institucionais (Leite; Vianna; Colombo Junior, 2022). No âmbito da UFSCar, os PPGs enfrentam limitações estruturais, tais como a escassez de servidores capacitados, dificuldades de atualização contínua das informações e entraves administrativos que dificultam a integração entre sistemas e fluxos institucionais.

Ainda assim, as mídias digitais oferecem oportunidades relevantes, como a ampliação do alcance das pesquisas, inclusive em perspectiva internacional, a diversificação de públicos, incluindo segmentos 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 tende a fragilizar a consolidação dessas oportunidades. Como observam Valeiro e Pinheiro (2008), embora as redes eletrônicas tenham ampliado significativamente a visibilidade da ciência, a disseminação qualificada de

informações exige responsabilidade, planejamento e estratégias comunicacionais adequadas, capazes de garantir acesso democrático e inclusivo.

2.1 Redes informais, aprendizagem coletiva e memória institucional

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 historicamente. Antes mesmo da adoção sistemática das mídias digitais institucionais, os servidores técnico-administrativos dos PPGs já vinham construindo estratégias coletivas para lidar com a sobrecarga de trabalho, a ausência de políticas institucionais de capacitação e a 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, servidores técnico-administrativos dos PPGs vinculados ao Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) iniciaram um processo de articulação coletiva. As reuniões, realizadas entre 2011 e 2013, envolveram dez servidores e tiveram como objetivo a busca por alternativas para a otimização dos processos de trabalho, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o enfrentamento da sobrecarga de atividades.

Nesses encontros, foram discutidos temas como 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 das atividades. Cada servidor teve a oportunidade de apresentar as práticas adotadas em sua secretaria, compartilhar modelos de documentos e expor dificuldades enfrentadas no cotidiano. A troca de experiências, realizada de forma colaborativa, possibilitou o mapeamento de atividades e a identificação de melhorias nos fluxos de trabalho.

Esse histórico evidencia que os problemas enfrentados pelas secretarias acadêmicas são anteriores à expansão das mídias digitais e que a busca por soluções coletivas antecede qualquer intervenção institucional estruturada. As reuniões também tiveram papel relevante na integração dos servidores técnico-administrativos, fortalecendo práticas colaborativas voltadas à racionalização dos processos internos e à melhoria do atendimento à comunidade acadêmica.

Em abril de 2013, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com 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 reuniu servidores técnico-administrativos que atuam em cursos de graduação, programas de pós-graduação e secretarias departamentais. Como resultado, foram constituídas comissões de trabalho organizadas por áreas de atuação, responsáveis por levantar dificuldades e encaminhar propostas à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Posteriormente, em setembro de 2019, por meio do Ofício nº 292/2019, emitido pela Pró-Reitoria de Graduação e encaminhado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, foi solicitada a realização de uma segunda edição do evento, destacando-se a relevância dos temas abordados anteriormente. Contudo, a solicitação não foi atendida, o que reforça a descontinuidade das ações institucionais voltadas à qualificação e valorização dos servidores técnico-administrativos. Apesar da ausência de políticas institucionais consolidadas, observa-se que os servidores desenvolveram, ao longo dos anos, práticas colaborativas próprias, baseadas na troca de experiências e na aprendizagem mútua. O compartilhamento de conhecimento ocorre, em grande parte, por meio de processos informais de comunicação, sustentados pelo diálogo cotidiano e pela cooperação entre pares.

Essa dinâmica guarda semelhança com o que Leite (2006) identificou ao analisar a comunicação entre pesquisadores, ao destacar que o conhecimento científico não circula apenas por meio de publicações formais, mas também por interações informais, nas quais a convivência e a troca de experiências desempenham papel central. De modo análogo, nas secretarias de pós-graduação, os processos informais de comunicação configuram um sistema de aprendizagem e de gestão do conhecimento essencial à continuidade das rotinas institucionais.

Esse histórico 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 e aprendizagem situada. Tal cenário reforça a pertinência de analisar a comunicação institucional e as mídias digitais dos PPGs a partir das perspectivas da gestão do conhecimento e da gestão por processos, reconhecendo os servidores técnico-administrativos como atores centrais na sustentação da memória institucional, da continuidade das rotinas e da qualidade dos serviços prestados.

2.2 Gestão por processos e governança da pós-graduação na UFSCar

A estrutura de governança da pós-graduação na UFSCar é organizada de forma hierárquica, orientando e regulando os PPGs por meio de diferentes níveis institucionais. No topo da estrutura está a Reitoria, órgão executivo da universidade, subordinado ao Conselho Universitário, instância deliberativa máxima. No que se refere à pós-graduação, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, subordinada ao Conselho de Pós-Graduação, estabelece diretrizes gerais para os PPGs. Os Centros Acadêmicos, como o CECH, são vinculados ao Conselho de Centro, ao qual os Programas respondem conforme suas áreas de conhecimento.

Cada programa possui sua Comissão de Pós-Graduação, responsável pelas decisões acadêmico-administrativas internas, elaboração de normas específicas e adaptação das diretrizes institucionais à sua realidade. A execução cotidiana das atividades é realizada pela secretaria do PPG, composta por servidor(a) técnico-administrativo(a), coordenador(a) e vice-coordenador(a), responsáveis por garantir a operacionalização das rotinas administrativas e o elo entre discentes, docentes e instâncias superiores.

Essa estrutura reflete um fluxo verticalizado, em que orientações, normas e diretrizes são encaminhadas de instâncias superiores às inferiores. No entanto, os PPGs mantêm relativa autonomia para definir seus próprios regimentos, fluxos e práticas, desde que estejam em consonância com as normativas institucionais. Essa autonomia, aliada à ausência de padronização institucional e às limitações de pessoal e capacitação, impacta diretamente áreas como a gestão das mídias digitais institucionais. Cada programa atua de forma distinta nessa frente, dependendo de suas condições internas e interpretações sobre as demandas externas.

2.3 Integração entre Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (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.

No documento da Escola Nacional de Administração Pública (2022), a Espiral do Conhecimento é apresentada como exemplo aplicado para ilustrar como a gestão do conhecimento 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 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 é a incorporação do conhecimento explícito na 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 mais eficiência às exigências legais e avaliações da CAPES.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (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.

No Guia Prático de Gestão de Processos (Brasil, 2024), observa-se 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, essa abordagem 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.

A partir da perspectiva da GC, a atuação das instituições acadêmicas em mídias digitais envolve a identificação, a organização e a circulação de saberes produzidos no interior das organizações. Nesse sentido, a gestão das mídias digitais institucionais pode ser compreendida como um problema simultaneamente organizacional e informacional, atravessado por decisões relativas à divisão do trabalho, à atribuição de responsabilidades, ao planejamento das ações, à padronização de procedimentos e aos mecanismos de compartilhamento do conhecimento institucional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida no contexto dos PPGs *stricto sensu* da UFSCar, com foco nos 12 programas vinculados ao CECH. O estudo teve como objetivo compreender como se organizam as práticas de gestão das mídias digitais institucionais, especialmente sites e canais digitais de comunicação, analisar as rotinas e dinâmicas associadas à produção e publicação de conteúdos e identificar pontos críticos, com vistas à proposição de melhorias nos processos de trabalho.

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, orientada à produção de diagnósticos e recomendações operacionais, articulando análise empírica e proposição de diretrizes voltadas à qualificação da comunicação institucional e científica no âmbito da pós-graduação.

A pesquisa adotou uma abordagem exploratória e qualitativa, adequada à investigação de fenômenos ainda pouco sistematizados no campo da gestão universitária. Conforme Gil (2008), a pesquisa exploratória caracteriza-se por maior flexibilidade no planejamento e pela utilização de procedimentos que permitem aproximação inicial do objeto, contribuindo para sua delimitação e compreensão.

O estudo mobilizou diferentes estratégias metodológicas, incluindo revisão bibliográfica e documental, aplicação de questionário *online* e análise de materiais digitais institucionais. Predominaram procedimentos qualitativos, sem a adoção de amostragem estatística ou técnicas quantitativas inferenciais, uma vez que o foco da investigação esteve na compreensão das práticas, rotinas e percepções dos atores envolvidos.

O referencial teórico-metodológico dialoga com pressupostos da gestão do conhecimento, considerando que as atividades de comunicação digital nos PPGs envolvem saberes construídos na prática e nem sempre formalizados. Nesse contexto, distingue-se o conhecimento tácito, adquirido por meio da experiência e de difícil formalização, do conhecimento explícito, passível de sistematização e compartilhamento. A conversão do conhecimento tácito em explícito constitui um desafio organizacional central, pois implica tornar visíveis e acessíveis práticas até então implícitas (Bem; Ribeiro Junior, 2006). No contexto desta pesquisa, essa distinção fundamenta a análise das rotinas comunicacionais dos PPGs, especialmente aquelas sustentadas por práticas informais, experiência acumulada e conhecimentos ainda não sistematizados institucionalmente.

|8

3.1 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de uma abordagem qualitativa combinada, envolvendo questionário *online* e análise documental das mídias digitais institucionais produzidas e disponibilizadas publicamente pelos PPGs do CECH/UFSCar. O processo foi estruturado em três etapas complementares:

- a) aplicação de questionário online aos PPGs do CECH/UFSCar;
- b) análise documental e observação direta das mídias digitais institucionais dos programas, com ênfase nos sites;
- c) registro e sistematização das práticas comunicacionais relatadas, com vistas à identificação de recorrências e desafios na gestão da comunicação digital.

O questionário foi elaborado com base em princípios da GC e da GP, contendo questões fechadas e abertas sobre organização, práticas, responsabilidades e desafios relacionados à comunicação digital institucional. O instrumento teve como finalidade mapear percepções, rotinas e pontos críticos que interferem na visibilidade institucional dos PPGs.

Para assegurar a clareza e a validade aparente do instrumento, foi realizado um pré-teste com três participantes: dois vinculados a PPGs e um à ProPG. Os participantes avaliaram o formulário quanto à linguagem, estrutura e pertinência das questões, e as sugestões apresentadas foram incorporadas à versão final.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSCar (Parecer nº 7.896.089), conforme registro na Plataforma Brasil. No caso específico do Programa de Pós-Graduação em Filosofia, a coleta de dados foi realizada mediante envio do convite ao *e-mail* do(a) coordenador(a), em razão da atuação profissional de uma das pesquisadoras no referido programa. A estratégia adotada manteve isonomia de conteúdo, prazos e procedimentos, garantindo confidencialidade e mitigando possíveis influências decorrentes de vínculos funcionais. No que se refere à coleta nas mídias digitais, realizou-se análise dos conteúdos publicados nas seções “Notícias” dos *sites* dos PPGs. Foram considerados tipos de conteúdo veiculado, frequência de atualização, finalidades comunicacionais (informativa, científica ou administrativa) e formas de organização das informações. O levantamento concentrou-se em materiais de acesso público e os dados foram registrados para identificação de recorrências e tendências comunicacionais.

Para a delimitação temporal da análise das mídias, considerou-se os conteúdos publicados nos *sites* dos PPGs no período de 2017 a 2025, de modo a contemplar as práticas comunicacionais mais recentes.

No que se refere aos documentos avaliativos da CAPES, utilizou-se como referência o ciclo 2017–2020, por dispor de fichas de avaliação oficialmente divulgadas. As fichas referentes ao ciclo 2021–2024 não foram incorporadas à análise por ainda não estarem publicamente disponíveis no momento da coleta de dados.

Dessa forma, a análise articulou evidências empíricas recentes das mídias digitais com o último ciclo avaliativo oficialmente consolidado, permitindo examinar permanências e mudanças nas práticas de comunicação institucional dos programas.

3.2 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados foram submetidos à análise qualitativa e interpretativa, com foco na compreensão das práticas institucionais de gestão das mídias digitais dos PPGs do CECH/UFSCar. A análise buscou descrever práticas vigentes, identificar recorrências e limitações estruturais na comunicação digital institucional e discutir implicações para a governança, a memória institucional e a visibilidade dos programas.

A análise das publicações digitais inspirou-se no estudo de Justi (2019), que investigou práticas de divulgação científica em Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, no campo de Ciência, Tecnologia e Sociedade. A base conceitual para a distinção entre comunicação científica e divulgação científica seguiu os pressupostos de Bueno (2010), segundo os quais esses processos se diferenciam quanto ao público-alvo, à linguagem, aos canais de veiculação e à intencionalidade comunicativa.

A partir dessa base, o estudo realizou uma adaptação metodológica ao contexto dos PPGs, criando uma terceira categoria analítica denominada Administrativo/Informativo, para contemplar publicações institucionais típicas da rotina da pós-graduação. Assim, as publicações foram classificadas em:

- a) Administrativo/Informativo: conteúdos voltados à gestão acadêmica e administrativa, como editais, prazos, calendários, comunicados, resultados e orientações procedimentais;
- b) Comunicação científica: publicações orientadas à circulação e à validação da produção científica e da vida acadêmica intrapares, incluindo eventos científicos, projetos de pesquisa, redes acadêmicas, ritos da área e posicionamentos político-institucionais deliberados;
- c) Divulgação científica: conteúdos orientados ao público não especializado, com estratégias de mediação, contextualização e recodificação discursiva, visando ampliar o acesso ao conhecimento e promover a alfabetização científica.

A classificação considerou elementos como público-alvo predominante, linguagem empregada, tipo de conteúdo, formato e finalidade comunicacional. Em casos de publicações

híbridas, adotaram-se critérios de predominância do objetivo comunicativo, do destinatário pressuposto e da forma discursiva, conforme regras explicitadas na metodologia.

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

A base de dados completa com a classificação de todas as notícias dos 12 programas, assim como o instrumento de coleta utilizado na pesquisa, encontra-se depositada no repositório SciELO Data. Durante o processo de avaliação por pares, o acesso ao conjunto de dados permanece restrito para preservação do anonimato das pessoas autoras, sendo disponibilizado publicamente após a aprovação do manuscrito, com atribuição de Identificador de Objeto Digital, para fins de verificação, replicação ou aprofundamento das análises.

Com base nessa análise integrada, foram elaboradas, ao final, propostas de melhoria voltadas à qualificação da gestão das mídias digitais institucionais dos PPGs do CECH/UFSCar.

4 RESULTADOS

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).

Em termos de infraestrutura digital, os PPGs mantêm *sites* hospedados no domínio institucional da universidade (ufscar.br), em sua maioria com padrão técnico e visual compatível com o *Content Management System* Plone. De acordo com informações da Secretaria Geral de Informática da Universidade Federal de São Carlos (2026), o desenvolvimento desses *sites* pode ocorrer sob demanda para unidades acadêmicas, sendo a unidade solicitante integralmente responsável pelo conteúdo publicado. A ausência de uma política institucional uniforme para os Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* resulta na coexistência de diferentes modelos de *site*, como no caso do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, que adota uma solução independente, ainda que hospedada 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* institucionais dos PPGs vinculados ao CECH/UFSCar. A escolha dessa seção ocorreu 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 *online*. 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 na seção de coleta de dados, 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, este artigo acrescenta uma terceira categoria, denominada Administrativo/Informativo, criada para incluir postagens relacionadas a editais, calendários, processos seletivos, comunicados e demais registros de gestão acadêmica.

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.

Apenas em caráter exemplificativo, apresenta-se, a seguir, a análise completa referente às publicações realizadas pelo Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social (PPGAS) (Nota CAPES: 5), conforme os dados compilados na Tabela 1.

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	121	100%

Fonte: Elaboração própria.

Descrição: A tabela apresenta a distribuição das publicações da seção “Notícias” do PPGAS/UFSCar por categoria comunicacional. Observa-se predominância de conteúdos Administrativos/Informativos (59,5%), seguidos por publicações de Comunicação Científica entre pares (34,7%). A Divulgação Científica apresenta participação reduzida (5,8%), indicando baixa recorrência de estratégias de mediação e recodificação discursiva voltadas ao público não especializado nesse canal específico.

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 domínio 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.

No que se refere ao desempenho do programa no quadriênio 2017–2020 (Conceito: Muito Bom; Peso 30,0), a ficha de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior registra evidências de estratégias de comunicação e visibilidade. O documento destaca a manutenção de um *site* ativo e atualizado, com versões em português, inglês e espanhol, incluindo *links* para grupos, núcleos e laboratórios, bem como a presença em redes sociais e a divulgação da revista científica R@U, classificada como Qualis A3 no período. 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). Esse conjunto é qualificado como destacado, sendo compatível com o conceito final atribuído ao item 3.3 (Brasil, 2022).

No recorte analisado, o PPGAS apresenta predominância de conteúdos Administrativo/Informativo 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 (Brasil, 2022). 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*.

Essa análise, exemplificada a partir do caso PPGAS, foi desenvolvida em todos os PPGs que foram objeto de observação desta investigação. 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 programas, identificou-se um padrão recorrente de descontinuidade temporal: em vários *sites*, o acervo público de notícias começa apenas em 2021 ou 2022. 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 artigo considera, para cada PPG, o intervalo efetivamente coberto pelas postagens disponíveis no período de consulta (outubro e novembro de 2025), do ano inicial do acervo de notícias até 2025, sem inferir ausência de atividades nos anos sem registro. Para contextualizar a presença digital em anos anteriores e identificar indícios de reformulação estrutural, consultaram-se registros do *Wayback Machine* (Internet Archive, 2026), arquivo digital da internet que preserva versões antigas de páginas e *sites* ao longo do tempo, sem reconstruir nem reclassificar o acervo completo de notícias das versões anteriores. Esse dado não explica as motivações institucionais da mudança, mas descreve um efeito concreto: em parte dos programas, a seção “Notícias” perdeu continuidade histórica, o que afeta diretamente a rastreabilidade do conteúdo 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. Do ponto de vista da gestão da informação, esse padrão indica que a universidade não opera com uma política estruturada de preservação do acervo noticioso dos PPGs, o que fragiliza a reconstrução histórica das ações e a transparência das trajetórias dos programas.

No conjunto dos 12 PPGs analisados, a distribuição das postagens por categoria mostra um padrão consistente: há prevalência de conteúdos Administrativos/Informativos, seguidos por notícias de Comunicação Científica entre pares, com participação proporcionalmente 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, sem atuar de forma sistemática na tradução e mediação do conhecimento para a sociedade em geral.

As fichas de avaliação da CAPES reforçam essa leitura ao mesmo tempo em que introduzem um elemento de complexidade. O item 3.3 (internacionalização, inserção e visibilidade) possui pesos e recortes distintos em cada área e, em vários programas, os pareceres elogiam a “qualidade do *site*” sem que isso se traduza, necessariamente, em estratégias de comunicação voltadas ao público leigo (Brasil, 2019). Na prática, a visibilidade digital é avaliada sobretudo com base na existência e na organização de informações institucionais

(páginas em mais de um idioma, acesso a teses e dissertações, formulários, regimentos, dados de docentes e discentes) e não na presença de conteúdos de divulgação científica na seção “Notícias”.

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 parte, 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 Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 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 Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som e no Programa de Pós-Graduação em Linguística, 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.

Essas análises evidenciam que, na prática, os *sites* dos PPGs do CECH/UFSCar operam predominantemente como murais administrativos e canais de comunicação entre pares, com baixa presença de divulgação científica. 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 DISCUSSÃO

Os achados obtidos por meio do questionário aplicado aos servidores dos Programas de Pós-Graduação do CECH/UFSCar permitem aprofundar a interpretação dos resultados apresentados na seção anterior, especialmente no que se refere às condições organizacionais que sustentam a visibilidade digital institucional. A taxa de resposta (com participação de 10 dos 12 programas convidados) reforça a representatividade das percepções analisadas e evidencia a centralidade dos servidores técnico-administrativos na operacionalização cotidiana das mídias digitais. Esses dados não apenas complementam a análise documental das páginas de notícias, como também revelam aspectos estruturais e organizacionais que ajudam a explicar os padrões comunicacionais observados.

No perfil dos respondentes, observa-se a centralidade dos servidores técnico-administrativos na gestão cotidiana dos PPGs: em 9 dos 10 casos, o preenchimento foi realizado por quem atua diretamente na secretaria; apenas um questionário foi respondido por docente na função de coordenador(a). O tempo de atuação no setor varia entre 1 e 17 anos, com média de 7 anos e 9 meses, o que indica acúmulo significativo de conhecimento tácito sobre normas, rotinas e sistemas institucionais.

Em relação aos canais digitais utilizados, todos os respondentes declararam que o PPG mantém *site* institucional e canal oficial de WhatsApp, que se consolidam como principais meios de comunicação com discentes e docentes. O Instagram aparece como a rede social mais amplamente difundida entre os programas: 9 dos 10 PPGs indicaram utilizá-lo. O YouTube (7

PPGs) e o Facebook (6 PPGs) também são mencionados, embora com menor alcance. Recursos mais especializados, como LinkedIn e *newsletter*, aparecem de forma residual (2 PPGs cada), enquanto o canal de *podcast* é citado por apenas 1 programa; por sua vez, Telegram, Twitter/X e *blog* não se apresentam como canais efetivamente utilizados/atualizados pelos respondentes.

Os dados também indicam que a responsabilidade pela atualização desses canais tende a se concentrar em poucas pessoas, especialmente nos canais mais utilizados. No caso dos *sites* institucionais, em 8 dos 10 PPGs a atualização é feita por servidores técnico-administrativos; em 1 caso, por bolsista/estagiário(a); e, em 1 caso, a gestão é compartilhada entre discente, docente e técnico-administrativo(a). No WhatsApp institucional, em 9 programas a atualização é atribuída a técnico-administrativo(a) e, em 1, a bolsista/estagiário(a). No Instagram, a atualização é atribuída a bolsista/estagiário(a) em 3 programas, a discentes em 2, a técnico-administrativo(a) em 2, e aparece como gestão compartilhada em 2 (docente+técnico-administrativo; discente+docente); em 1 programa, o Instagram não é utilizado.

Quanto à divisão de tarefas na gestão digital, 5 programas informam atuar com equipe definida, 3 afirmam que não há clareza sobre essa divisão e 2 indicam 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 planejamento de publicações, os respondentes indicam um padrão marcadamente reativo. Observou-se que 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, menciona-se alinhamento com a agenda institucional do programa, e em 4 aparece a menção a publicações reativas quando algo urgente surge. 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, as respostas convergem em alguns temas. O primeiro é a sobrecarga de trabalho, citada em 6 respostas, frequentemente associada à falta de tempo (4) e à acumulação de tarefas administrativas com a gestão das mídias digitais. O segundo diz respeito à falta de capacitação, mencionada em 4 respostas, o que tende a tornar a produção de conteúdo mais dependente de aprendizagem informal e de soluções improvisadas. Somam-se a isso a ausência de diretrizes em parte dos programas (4 respondentes afirmam que não existem diretrizes sobre o que pode ou deve ser postado) e a falta de clareza sobre a divisão de tarefas em 3 casos; além disso, em 2 programas, uma única pessoa executa todas as tarefas de gestão digital.

Esse quadro se refletiu diretamente na questão sobre capacitações formais: nenhum dos respondentes (10) declarou ter participado de capacitação sobre mídias digitais. Ainda assim, todos consideram que a comunicação digital contribui, em alguma medida, 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 Lei Geral de Proteção de Dados (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 um 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 e dados/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. O conteúdo prioriza a divulgação de eventos acadêmicos, resultados de processos seletivos e informes do programa, em detrimento de formatos mais diversificados. 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.

De modo geral, os resultados do questionário evidenciam 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 afirma não existirem diretrizes internas claras sobre o que pode ou deve ser publicado, bem como relata indefinições quanto à divisão de tarefas relacionadas à produção, à atualização e ao monitoramento dos conteúdos digitais.

Esse cenário é agravado pela inexistência de capacitação formal: nenhum dos participantes declarou ter participado de cursos ou formações institucionais voltadas à gestão de mídias digitais. Tal ausência contribui para a predominância de processos de aprendizagem informal e para a heterogeneidade das práticas comunicacionais entre os PPGs, fortemente dependentes das experiências individuais dos servidores técnico-administrativos.

No que diz respeito às dimensões normativas e de qualidade da comunicação digital, os dados indicam assimetria e fragilidade operacional. Critérios de acessibilidade digital, como descrição de imagens, contraste adequado e legibilidade, foram afirmados apenas por uma minoria dos respondentes, enquanto a maioria declarou não adotá-los ou não saber informar sobre sua aplicação. A proteção de dados pessoais, regulada pela Lei Geral de Proteção de Dados, aparece mais frequentemente como uma orientação institucional, embora também se registrem 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 nas ações comunicacionais dos programas.

À luz dos resultados obtidos, tornam-se evidentes oportunidades de aprimoramento das práticas de comunicação digital nos Programas de Pós-Graduação, especialmente no que se refere à institucionalização do conhecimento, à racionalização dos processos e à qualificação do trabalho realizado pelos servidores técnico-administrativos.

Uma primeira frente de atuação diz respeito à gestão do conhecimento, com a identificação e sistematização dos conhecimentos críticos que sustentam a rotina comunicacional, tais como o uso de ferramentas, a aplicação de *templates*, a definição de fluxos operacionais, os padrões textuais e os cuidados legais envolvidos na publicação de conteúdos. A organização desses saberes em repositórios acessíveis, acompanhada do registro de práticas e decisões recorrentes por meio de *checklists*, modelos, perguntas frequentes e tutoriais, pode reduzir a dependência do conhecimento tácito e facilitar a formação e a substituição de responsáveis, especialmente em contextos de rotatividade.

De forma complementar, recomenda-se a adoção de uma abordagem de gestão por processos aplicada à comunicação digital, com o mapeamento do fluxo ponta a ponta, desde a demanda inicial até o arquivamento e a preservação da memória institucional. Esse mapeamento deve contemplar etapas como curadoria, produção, revisão, publicação, monitoramento e registro, bem como a definição de papéis mínimos, pontos de controle, critérios de publicação, prazos e padrões operacionais, contribuindo para maior previsibilidade, transparência e qualidade das ações comunicacionais.

Os achados também reforçam a necessidade de investimentos estruturados em capacitação e disseminação de boas práticas. Nesse sentido, a oferta de oficinas regulares voltadas à produção de conteúdo, noções básicas de *design*, acessibilidade digital, proteção de dados pessoais e direitos autorais deve ser orientada à realidade concreta das secretarias de pós-graduação. Paralelamente, a produção de orientações institucionais claras e operacionais sobre o que publicar, como publicar e como evidenciar impacto e visibilidade pode contribuir para alinhar expectativas, reduzir inseguranças e qualificar a comunicação dos programas.

|16

Outra proposta relevante consiste na elaboração de um guia ou manual prático de comunicação digital, estruturado de forma ilustrada e aplicada. Esse material pode reunir fluxos de trabalho, *checklists*, exemplos de postagens, padrões de linguagem acessível e orientações de conformidade legal, além de disponibilizar modelos reutilizáveis, como padrões de *cards*, textos-base, roteiros de notícias e termos de autorização, quando aplicável. Um manual desse tipo tende a funcionar como instrumento de apoio cotidiano, favorecendo padronização sem engessar as práticas locais.

No que se refere ao acompanhamento e à avaliação das ações, propõe-se a definição de um conjunto mínimo de métricas por canal de comunicação, incluindo indicadores como acessos ao *site*, alcance e engajamento em redes sociais, tempo de resposta em canais de atendimento e cliques em *links*. A instituição de uma rotina simples de monitoramento e registro, com periodicidade mensal ou bimestral, pode subsidiar decisões de priorização, demonstrar resultados e fortalecer a legitimidade do trabalho comunicacional no interior dos programas.

Por fim, recomenda-se a integração entre gestão do conhecimento e gestão por processos de forma alinhada aos critérios de avaliação da CAPES, especialmente no eixo de impacto e visibilidade. A vinculação sistemática dos registros e entregas do processo comunicacional a evidências avaliativas pode fortalecer a rastreabilidade das ações e a memória institucional. Para isso, torna-se fundamental padronizar as formas de registro de ações de impacto, como parcerias, produtos, participação em mídia, eventos abertos e materiais educativos, de modo que essas informações não dependam apenas de relatos dispersos ou da memória individual dos responsáveis.

6 CONCLUSÃO

Este estudo evidenciou que a gestão das mídias digitais institucionais nos Programas de Pós-Graduação da UFSCar recai sobre atores com formações diversas (docentes, servidores técnico-administrativos, discentes e bolsistas) que, em geral, não dispõem de suporte técnico, normativo ou estrutural compatível com as exigências atuais da comunicação institucional e científica.

Ao compreender as práticas de gestão e as rotinas de publicação, identificou-se uma lacuna significativa entre as expectativas de visibilidade e impacto social reforçadas pelos critérios avaliativos da CAPES e as condições concretas de trabalho nos programas, favorecendo práticas baseadas em improvisações, esforços individuais e soluções situacionais, o que compromete a consistência, a acessibilidade e a rastreabilidade da comunicação digital institucional.

A abordagem metodológica exploratória e qualitativa também revelou arranjos informais de gestão sustentados por redes colaborativas entre servidores, nos quais circula um volume expressivo de conhecimento tácito construído no cotidiano das secretarias. À luz de Latour (2012), essas dinâmicas evidenciam a fluidez das redes sociotécnicas que sustentam a comunicação institucional, nas quais papéis e responsabilidades são continuamente redefinidos a partir das conexões estabelecidas entre atores humanos e não humanos.

Os resultados indicam que a visibilidade digital tem sido operacionalizada prioritariamente como conformidade estrutural dos *sites* institucionais, e não como estratégia sistemática de comunicação pública da ciência, uma vez que a seção “Notícias” funciona predominantemente como instrumento de gestão administrativa e de comunicação entre pares, com baixa institucionalização de práticas de divulgação científica voltadas ao público não especializado.

Conclui-se, assim, que a superação das fragilidades identificadas requer estratégias institucionais integradas que envolvam a institucionalização de normas e diretrizes claras, o reconhecimento formal das atividades comunicacionais, investimentos contínuos em capacitação, o fortalecimento da gestão do conhecimento e da preservação da memória institucional digital, bem como a integração dos processos comunicacionais aos critérios de avaliação de impacto e inserção social. Ao evidenciar a discrepância entre as práticas cotidianas de comunicação digital e os parâmetros de visibilidade mobilizados nos instrumentos avaliativos, o estudo contribui para o debate sobre o aperfeiçoamento da governança da pós-graduação, reforçando a necessidade de políticas que reconheçam a comunicação digital institucional como dimensão estratégica da pós-graduação e valorizem a comunicação pública da ciência, a acessibilidade digital e a transparência como componentes estruturantes da avaliação e da inserção social das universidades públicas no Sistema Nacional de Pós-Graduação.

|17

REFERÊNCIAS

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. 2024.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Ficha de avaliação: Antropologia Social (33001014023P3): avaliação quadrienal 2021**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2022. Disponível em: <https://encurtador.com.br/SMZv>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Ficha de avaliação**: proposta de revisão da ficha utilizada para a avaliação dos programas de pós-graduação que é conduzida pela CAPES. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 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. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos**. 2. ed. rev. atual. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024.

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: 10.5433/1981-8920.2010v15n1esp1.

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

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão do conhecimento**: teorias e práticas. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://encurtador.com.br/EGYo>. Acesso em: 21 fev. 2025.

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

INTERNET ARCHIVE. **Wayback Machine**. San Francisco: Internet Archive, [2026?]. 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. 265 f. 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.

LATOUR, Bruno. **Reagregando o social**: uma introdução à teoria do ator-rede. Tradução de 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: 10.18554/rt.v15i2.6293.

LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. 2006. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/2275>. Acesso em: 8 dez. 2025.

MIGLIATO, Vanessa Cristina. **Gestão das mídias digitais institucionais dos programas de pós-graduação da UFSCar**: propostas de melhoria integrando gestão do conhecimento e gestão por processos. 2026. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2026. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/20.500.14289/24091>.

PEREIRA, Nilton Alves (org.). **Gestão por processos**. São Carlos: Pixel, 2016. (Coleção UAB–UFSCar).

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Princípios da gestão do conhecimento**: entenda a sua importância e os seus processos. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2023. Disponível em: <https://encurtador.com.br/LVYq>. Acesso em: 23 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Secretaria Geral de Informática. **Desenvolvimento de sites**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, [2026?]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/qHAa>. 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.