



RELATÓRIO DE CONSULTORIA

RC 02-2023

COMUNICAÇÃO

Coordenadora da AudIn

Letícia Bernardes de Mello
Grego

**Auditora Interna e Chefe da
Seção de Execução de Auditorias**

Jaqueline Contarin

Agosto/2025

Auditoria Interna - AudIn
Fundação Universidade Federal de São Carlos

RELATÓRIO DE CONSULTORIA

Unidade Gestora:

Reitoria

RC 02/2023

Missão da AudIn

Aprimorar e avaliar a gestão por meio de atuação independente e objetiva prestando serviços de consultorias e agregando valores aos controles internos da Universidade sempre buscando a eficácia nos processos de gerenciamento de riscos, integridade e governança.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AudIn	Auditoria Interna
CCS	Coordenadoria de Comunicação Social
CGD	Comitê de Governança Digital
CGU	Controladoria Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
GR	Gabinete da Reitoria
GT	Grupo de Trabalho
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MOT	Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do poder executivo federal
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
SIn	Secretaria Geral de Informática

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	4
SUMÁRIO	5
I. INTRODUÇÃO	6
II. DESENVOLVIMENTO	7
III. RECOMENDAÇÕES	15
IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17

I. INTRODUÇÃO

A ação de consultoria sobre a Comunicação na Universidade Federal de São Carlos foi motivada por uma solicitação da gestão, que informou haver dificuldades na localização de informações e de responsáveis nos sites institucionais e estava prevista no PAINT 2023, aprovado na 266ª Reunião Ordinária do CONSUNI.

Conforme alinhado em reunião registrada no ofício 46/2024 (SEI: 1373775), os objetivos centrais da consultoria são:

- Identificar os meios de comunicação oficiais da UFSCar;
- Avaliar sua estrutura e uso, com identificação de riscos, inconsistência e deficiências;
- Sugerir formas de mitigar os riscos e aperfeiçoar a comunicação institucional para garantir aderência à transparência ativa.

Em relação à natureza dos serviços, restou definida que seria de Assessoria/Aconselhamento, cujo objetivo, segundo o Manual de Orientações Técnicas da CGU, consiste em: prover orientação sobre o aperfeiçoamento dos processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos relativos a temas estratégicos da organização.

Já o escopo definido abrange todo o sistema de comunicação institucional da UFSCar, com foco nos canais digitais, em consonância com os preceitos legais (Lei de Acesso à Informação, LGPD) e com os princípios da governança digital estabelecidos pelo Comitê de Governança Digital - CGD.

A ação foi iniciada em setembro/2023, no entanto, houve atrasos na obtenção das atas de reuniões do CGD, o que impactou o cronograma de condução da ação previsto inicialmente.

II. DESENVOLVIMENTO

A consultoria foi conduzida de acordo com o Manual de Orientações Técnicas (MOT – CGU), e baseou-se especialmente em realizações de reuniões com a gestão (reitoria e CCS), análise da estrutura de sites institucionais e das deliberações do CGD.

- **Análise da Estrutura dos Sites Institucionais**

A análise da estrutura digital da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) partiu da constatação inicial da gestão sobre as "dificuldades na localização de informações e de responsáveis nos sites institucionais". Um levantamento preliminar realizado por esta Auditoria Interna (AudIn) já havia corroborado essa percepção, identificando sites oficiais da Universidade com informações divergentes e sem padrão de estrutura. Os trabalhos subsequentes revelaram que tais ocorrências não são incidentes isolados, mas sim sintomas de uma deficiência sistêmica mais profunda, caracterizada pela fragmentação da governança digital da instituição.

- **Mapeamento do Ecossistema Digital da UFSCar**

Para dimensionar o escopo da auditoria, a AudIn solicitou à Secretaria Geral de Informática (Sin), por meio do Ofício nº 47/2024/AudIn/R, um levantamento completo de todos os sítios eletrônicos sob o domínio ufscar.br. A resposta, formalizada no Despacho 3/2024/DeWeb/Sin, apresentou dados que quantificam a magnitude da descentralização digital da Universidade.

Conforme os dados fornecidos, a UFSCar mantém um ecossistema digital composto por 704 sítios eletrônicos distintos. Esse universo é dividido em duas categorias principais: aqueles gerenciados ou hospedados pela Sin e aqueles cuja gestão é realizada por unidades externas, sem a supervisão direta do órgão central de tecnologia da informação. A Tabela 1 detalha essa distribuição.

Tabela 1: Quantitativo de Sítios Eletrônicos da UFSCar

Categoria	Quantidade
Sites Geridos pela Sin (Departamentos, Laboratórios, etc.)	358
Portais Institucionais (www.ufscar.br e campi)	4
Revistas eletrônicas (Geridas pela Sin)	30
Conferências eletrônicas (Geridas pela Sin)	18
Total de sítios com Gestão/Hospedagem da Sin	410
Sítios não geridos pela Sin	294
Total de Sítios Eletrônicos (geridos + não geridos pela Sin)	704

Os números apresentados representam uma lacuna de governança sobre a identidade digital da instituição. O fato de que 294 sítios – o que corresponde a

aproximadamente 42% do total – operam fora do controle técnico e da supervisão da SIn é um forte indicativo de uma falha sistêmica na aplicação de políticas institucionais. Trata-se de uma prática disseminada e consolidada de publicação digital autônoma, que aponta para um déficit de governança significativo e um risco elevado para a instituição.

- **Diagnóstico da Ausência de Padronização e seus Impactos**

A proliferação de centenas de sites sem a orientação de um padrão visual, de um modelo de estrutura ou de um manual de identidade unificado gera uma série de consequências negativas que afetam diretamente os objetivos de comunicação e transparência da Universidade. A ausência de padronização, observada durante os trabalhos de consultoria, manifesta-se de forma concreta e prejudicial:

- **Ausência da Identidade Institucional:** A utilização inconsistente de logotipos, paletas de cores, tipografias e layouts cria uma imagem pública fragmentada, que enfraquece a marca UFSCar, dificultando o reconhecimento e a associação dos diversos sites à instituição central, conforme observa-se na amostra abaixo:



Fonte: <https://www.rau.ufscar.br/>

- Sem logotipo da UFSCar



Fonte: https://www.nerep.ufscar.br/pt_br/

- Logotipo desatualizado

- **Prejuízo à Experiência do Usuário:** A dificuldade em localizar informações essenciais, como contatos, procedimentos administrativos ou dados sobre cursos, contradiz os princípios de uma comunicação centrada no cidadão e na prestação de serviços de qualidade.
- **Inconsistência e Desatualização da Informação:** A auditoria confirmou a existência de "informações divergentes" entre os sites. Páginas geridas por diferentes unidades apresentam dados conflitantes ou obsoletos. Essa falha não apenas gera desconfiança e insegurança, mas também cria gargalos operacionais, sobrecarregando setores administrativos com dúvidas que poderiam ser sanadas por uma fonte de informação única e confiável, conforme apresentado abaixo, a título exemplificativo:



PESQUISAR NO SITE

MENU

- » Agroecologia
- » Coordenação
- » Atividades Curriculares Complementares
- » Estágios
 - » Estágio Obrigatório
 - » Estágio Não Obrigatório
- » Trabalho de Conclusão de Curso
- » Outras Informações
- » UFSCar em Ação – COVID-19

Agroecologia

O curso de

masterarbeit schreiben lassen Agroecologia da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar-CCA) foi criado em 2009, e está localizado no campus de Araras-SP, sendo um dos primeiros cursos de graduação em **Hublot Replica** Agroecologia ofertados no país e no mundo.

O objetivo do curso

arbeiten schreiben lassen é a formação de um profissional que acompanhe as mudanças e o ritmo das sociedades contemporâneas, capaz de aprender de forma autônoma e contínua, dominar o acesso a fontes de pesquisa e informação, apto a produzir e divulgar conhecimentos, tecnologias, serviços e produtos, ter espírito empreendedor, raciocínio inter e multidisciplinar. Na esfera da agroecologia o profissional deve ter o domínio de um referencial técnico-científico e conceitual abrangente, **Cheap Hublot Replica** que lhe motive e comprometa com a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, no âmbito da agricultura, dos agroecossistemas, das comunidades, dos territórios, e das instituições que interagem e representativas da agricultura familiar. A intenção é de contribuir na formação de profissionais habilitados a analisar criticamente a realidade, a repensar as formas de interação da sociedade com a natureza e da agricultura com o meio ambiente, valorizando a cultura rural e a equidade na distribuição da riqueza.



- **Campus:** Araras
[ghostwriter agenturen](#)
- **Tipo:** Bacharelado
- **Duração:** 10 semestres
- **Modalidade:** Presencial
- **Turno:** Integral – Matutino e Vespertino
- **Vagas:** 40
- **Carga Horária:** 4160 horas
- **Projeto Pedagógico:** [Download](#)
- **Matriz Curricular:** [Download](#)
- **Ato Regulatório:** PORTARIA SERES MEC Nº 111, DE 04 DE FEVEREIRO DE 2021 (D.O.U 05.02.2021)
- **Coordenadora:** [Prof. Dra. Juliana Della Torre da Silva](#)
- **Secretária:** [Apm. Tereza da Silva Dinato](#)
- **Telefone:** (19) 3543-2610
[ghostwriting365.de](#)
- **Email:** agea@ufscar.br

Fonte: <https://www.agroecocca.ufscar.br/>



Pro-Reitoria de Graduação



Página Inicial
Quem Somos
Cursos
Estudantes
Conselho de Graduação
Contato
Docentes

Você está aqui:
Página Inicial
Cursos

Cursos

Cursos Oferecidos
Estudante Especial
Ingresso na Graduação
Revalidação de Diplomas
Revalida
Transferência Externa
Transferência Externa FBC-G
Transferência Ex-Ofício
Viagens Tempestres

Agroecologia

O objetivo do curso é a formação de um profissional que acompanhe as mudanças e o ritmo das sociedades contemporâneas, capaz de aprender de forma autônoma e contínua, dominar o acesso a fontes de pesquisa e informação, apto a produzir e divulgar conhecimentos, tecnologias, serviços e produtos, ter espírito empreendedor, raciocínio inter e multidisciplinar. Na esfera da agroecologia o profissional deve ter o domínio de um referencial técnico-científico e conceitual abrangente, que lhe motive e comprometa com a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, no âmbito da agricultura, dos agroecossistemas, das comunidades, dos territórios, e das instituições que interagem e representam da agricultura familiar. A intenção é se contribuir na formação de profissionais habilitados a analisar criticamente a realidade, a repensar as formas de interação da sociedade com a natureza e da agricultura com o meio ambiente, valorizando a cultura rural e a equidade na distribuição da riqueza.



- Campus: Araras
- Tipo: Bacharelado
- Duração: 10 semestres
- Modalidade: Presencial
- Turno: Integral - Matutino e Vespertino
- Vagas: 40
- Carga Horária: 4160 horas
- Projeto Pedagógico (.pdf 654 kB)
- Matriz Curricular (.doc 134 kB)
- Ato Regulatório: Portaria SERES/MEC nº 133, de 01 de março de 2018 (D.O.U. 02/03/2018)
- Coordenadora: Prof.ª Dr.ª Ana Paula de Oliveira Amaral Mello
- Assistente Administrativa: Maíra Fernanda Peres
- Telefone: (19) 3543-2610
- E-mail: agesa@ufscar.br
- Site: www.agroecocca.ufscar.br (link externo)

Fonte: <https://www.prograd.ufscar.br/pt-br/cursos/cursos-oferecidos/agroecologia>

Para ilustrar, a análise por amostragem revelou situações críticas. Por exemplo, as páginas acima apresentam informações divergentes acerca do mesmo curso de bacharelado em Agroecologia da UFSCar. Embora os sites <https://www.agroecocca.ufscar.br/> e <https://www.prograd.ufscar.br/pt-br/cursos/cursos-oferecidos/agroecologia>, tratem do mesmo curso, os dados da coordenação constam divergentes.

Essa fragmentação reflete o cenário da cultura organizacional da Universidade. Quando permite-se que cada departamento, laboratório, grupo de pesquisa, etc, estabeleça sua própria metodologia e política de publicação de informações, reforça-se uma identidade autônoma em detrimento da identidade institucional coletiva. Essa autonomia, embora possa ser positiva para a liberdade de pesquisa, é prejudicial para a comunicação e a administração.

11

- **Riscos Associados à Estrutura Digital**

A síntese dos achados desta seção permite a identificação e classificação de um conjunto de riscos estratégicos para a Universidade, decorrentes diretamente da sua estrutura digital fragmentada e não padronizada:

- Risco de aplicação de sanções administrativas por parte dos órgãos de controle (CGU, Tribunal de Contas da União - TCU) devido ao descumprimento das obrigações da Lei de Acesso à Informação (LAI), da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e de outros normativos federais que regem a governança digital, tendo em vista que é prática constante a fiscalização do assunto pelos mencionados órgãos, a exemplo do Acórdão TCU 1384/2022, Processo TCU 024.765/2020-1 e Acórdão TCU 1372/2025.
- Risco de dano significativo à imagem pública e à credibilidade da UFSCar, que se apresenta ao público de forma desorganizada e com informações não confiáveis, o que pode afetar a percepção de qualidade e excelência da instituição.

- **Análise Detalhada das Deficiências de Comunicação Digital**

Para aprofundar o diagnóstico, esta seção detalha os quatro eixos de deficiência que, em conjunto, caracterizam o cenário comunicacional da UFSCar.

a) Sites Institucionais com Estruturas Divergentes e Dados Desatualizados

A constatação de que existem 704 sites sob o domínio ufscar.br já é, por si só, um indicador de divergência estrutural. A ausência de uma política centralizada permitiu que cada unidade criasse sua presença digital de forma autônoma, resultando em uma multiplicidade de layouts, arquiteturas de informação e tecnologias.

Essa fragmentação leva a situações críticas. Uma análise por amostragem revela problemas graves. Por exemplo, o site do Departamento de Fisioterapia, embora acessível, apresenta informações obsoletas acerca de eventos já passados dentre outros problemas, conforme demonstrado abaixo:

Site analisado	Padronização visual	Informação de contato	Atualização de conteúdo	Observações críticas
www.prograd.ufscar.br	Completa	Visível	Frequente	Segue padrão próprio, distinto do portal principal.
www.dfisio.ufscar.br	Inexistente	Incompleto	Desatualizado	Apresenta informações sobre eventos passados como se fossem futuros. Não consta telefone ou e-mail para contato. Não possui logo da UFSCar.
https://www.ufscar.br/gestao/prefeitura-universitaria-campus-sao-carlos	Completa	Visível	Desatualizado	Apresenta informações desatualizadas acerca da estrutura organizacional da unidade. A título exemplificativo, consta a Divisão de Engenharia Elétrica e Telecomunicações (DiEET), que não compõe mais a estrutura da Prefeitura Universitária.

b) Ausência de Normativos Internos Claros sobre Gestão da Comunicação

A desorganização visual e informacional é um sintoma de uma causa mais profunda: a inexistência de diretrizes claras. A UFSCar não possui uma Política de Comunicação Institucional ou uma Política de Governança Digital formalmente aprovadas e publicadas. Essa lacuna normativa é o que permite a proliferação de iniciativas digitais sem alinhamento estratégico.

c) Dificuldade de Identificar os Responsáveis pelas Informações Divulgadas

A queixa original da gestão, sobre a dificuldade de localizar informações e responsáveis, que impulsionou essa consultoria, foi confirmada por meio das análises realizadas pela auditoria nesse trabalho. Conforme restou demonstrado acima, em alguns dos sites analisados, não há uma seção clara de "Contato" ou, ainda como no caso do curso de Agroecologia, onde dois sites diferentes possuem informações divergentes acerca da equipe e responsáveis. Ou seja, mesmo quando presente, a informação está desatualizada, sem padrão ou até mesmo conflitante com outras disponibilizadas pela própria instituição. Essa falha não apenas frustra o usuário (seja ele aluno, servidor ou cidadão), mas também perpetua um ciclo de desinformação.

d) Ausência de Padronização na Apresentação de Conteúdos

A falta de padronização é a consequência visível das falhas de governança. Ela se manifesta de duas formas principais:

1. Padronização Visual: Uso inconsistente de logotipos, cores e layouts, que enfraquece a identidade visual da UFSCar e transmite uma imagem de desorganização.
2. Padronização Estrutural: Menus com nomenclaturas diferentes para seções equivalentes e ausência de uma arquitetura de informação unificada.

A padronização não é uma questão meramente estética, mas sim um componente essencial para garantir que os cidadãos possam exercer seu direito de acesso à informação de forma simples e intuitiva em qualquer site da Universidade.

• Análise das Deliberações do Comitê de Governança Digital (CGD)

A atuação ativa do CGD é essencial para a governança da comunicação na UFSCar. As principais funções que estão ausentes hoje na UFSCar, e que deveriam ser exercidas pelo CGD, incluem:

- Definição de Políticas: A inexistência de uma Política de Comunicação Institucional ou de uma Política de Governança Digital formalmente aprovadas.

- **Estabelecimento de Padrões:** A falta de diretrizes claras para a criação, implementação e fiscalização de um padrão institucional para os sites.
- **Supervisão e Monitoramento:** A carência de um mecanismo formal para supervisionar a conformidade das unidades com os marcos legais e regulatórios, como a LAI e o GTA.

Tais funções são inerentes ao CGD, de acordo com o que pode ser observado nas deliberações da Ata da 18a Reunião Ordinária do Comitê, disponibilizada pela gestão para a condução dessa consultoria. No mencionado documento é possível identificar as comissões que compõem o CGD, com as prerrogativas e funções inerentes à cada uma.

É fundamental que haja a compreensão de que o problema não é meramente técnico ou estético. A implementação de um novo portal, sem antes corrigir a falha estrutural de governança, seria uma solução paliativa, pois a mesma cultura de fragmentação voltaria a se impor.

A questão central que enfraquece a comunicação da Universidade atualmente, é a ausência de uma estrutura de governança com autoridade e capacidade operacional para definir, implementar e fiscalizar a estratégia digital da Universidade em seu todo. Portanto, qualquer solução sustentável e de longo prazo deve, impreterivelmente, começar pela reestruturação do órgão de governança, especialmente adotando as ações descritas acima.

- **Análise Comparativa com Boas Práticas em Instituições Federais de Ensino (IFES)**

Para contextualizar os achados e oferecer à gestão um referencial de excelência, esta consultoria analisou as práticas de outras Instituições Federais de Ensino (IFES) que já enfrentaram e solucionaram desafios semelhantes.

- **Exemplo de Política de Comunicação:** A Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) já aprovaram políticas de comunicação abrangentes. Esses documentos orientam todas as ações de comunicação, estabelecem guias de boas práticas para mídias sociais e sites, e definem claramente o papel dos seus órgãos centrais de comunicação na integração das diversas unidades.

Fontes: <https://www.uff.br/06-12-2023/uff-aprova-politica-de-comunicacao-institucional/>

<https://www.ufsm.br/comunicacao/politica-de-comunicacao-da-ufsm>

- **Exemplo de Governança Digital Transparente:** O Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE) oferece um modelo exemplar de como um CGD

deve operar com transparência. Em seu site, o IFSertãoPE publica abertamente a composição do comitê, seu regimento interno, todas as atas de reuniões e as deliberações formais. Essa prática não apenas cumpre os preceitos da transparência, mas também fomenta a responsabilização e demonstra à comunidade a existência de um órgão de governança ativo e funcional.

Fonte: <https://ifsertaope.edu.br/tecnologia-da-informacao/comites/governanca-digital/>

III. RECOMENDAÇÕES

A presente consultoria, iniciada com o objetivo de apurar dificuldades na localização de informações nos canais digitais da UFSCar, revelou duas deficiências críticas e interconectadas que comprometem a eficácia da comunicação institucional, a conformidade legal e a governança universitária.

O primeiro achado é a existência de um ecossistema digital caótico e fragmentado, composto por mais de 700 sítios eletrônicos. Uma parcela significativa dessas plataformas (42%) opera sem qualquer supervisão ou gestão centralizada, resultando na diluição da marca institucional e no descumprimento das obrigações de transparência ativa estipuladas pela Lei de Acesso à Informação (LAI) e pelo Guia de Transparência Ativa (GTA) da CGU.

O segundo achado, que se configura como a causa raiz do primeiro, é a ausência de políticas e diretrizes estratégicas para nortear a comunicação na UFSCar.

A combinação dessas duas falhas expõe a UFSCar a riscos significativos de natureza legal, reputacional e operacional, que demandam uma ação imediata e decisiva por parte da alta gestão.

Com base no diagnóstico apresentado e em conformidade com a natureza de assessoria e aconselhamento desta consultoria, conforme o MOT-CGU, a AudIn apresenta as seguintes recomendações para subsidiar o processo de tomada de decisão da gestão:

a. CONSTATAÇÃO: Ausência de elementos norteadores para a comunicação e governança digital na UFSCar

a1. CAUSA: Ausência de um arcabouço normativo.

a2. RECOMENDAÇÃO: Instituir uma Política de Comunicação Institucional e de Governança Digital na UFSCar.

b. CONSTATAÇÃO: Ausência de padronização e de informações essenciais nos sites de unidades, centros, projetos, etc, vinculados à UFSCar e disponibilização de informações desatualizadas.

b1. CAUSA: Fragmentação da responsabilidade pela criação, manutenção e fiscalização das informações disponibilizadas nos sites.

Espera-se com essa recomendação que o CGD institua um Grupo de Trabalho (GT) multidisciplinar, composto por representantes da SIn, da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS), e de unidades acadêmicas e administrativas. A premissa deste GT será, em um prazo definido (sugestão: 12 meses), a de: a) inventariar e classificar todos os 704 sítios existentes; b) definir critérios objetivos para a desativação, migração ou manutenção de cada sítio; e c) desenvolver e supervisionar a implementação de um template institucional padrão e obrigatório para todos os sítios oficiais da UFSCar.

b2. RECOMENDAÇÃO: Racionalizar o Ecossistema de Sítios Eletrônicos.

c. CONSTATAÇÃO: Gestão dos sites descentralizada.

c1: CAUSA: Ausência de fluxo processual institucionalizado para a criação e manutenção de sites.

Espera-se com essa recomendação que seja determinado, por meio de ato normativo, que todo e qualquer sítio eletrônico institucional da UFSCar tenha seu registro de domínio e sua hospedagem técnica obrigatoriamente gerenciados pela SIn. A criação de novos sítios deverá seguir um fluxo processual formal, com análise técnica da SIn e aprovação do CGD.

Esta ação restaura o controle técnico central, mitigando riscos de segurança e operacionais, e garante que todas as novas propriedades digitais da Universidade nasçam em conformidade com as políticas institucionais.

c2. RECOMENDAÇÃO: Centralizar a Gestão Técnica dos sites.

IV. Considerações Finais

Os resultados desta consultoria possuem caráter preparatório e terão maior utilidade ao serem utilizados como fundamento para a tomada de decisão da gestão e para a elaboração de futuros atos administrativos, conforme previsto no item 1.2.3.3 do MOT-CGU. As recomendações aqui apresentadas são sugestões, sem caráter mandatório, e visam agregar valor e fortalecer os processos de governança, gestão de riscos e controles internos da Universidade.

Recorda-se que a competência para a tomada de decisões sobre a estrutura de governança e os controles internos é exclusiva do gestor, devendo este relatório servir como mais uma fonte de informação para subsidiar as decisões sobre as necessárias alterações processuais e estruturais na comunicação da UFSCar. A Auditoria Interna permanece à disposição para quaisquer esclarecimentos e para realizar o monitoramento da implementação das recomendações que vierem a ser acatadas pela administração.



Leticia B. de Mello Grego
SIAPE 3064613



Jaqueline Contarin
SIAPE 3061750

