

INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.

INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SELF-EVALUATION PROCESS OF THE FEDERAL RURAL UNIVERSITY OF PERNAMBUCO DURING THE COVID-19 PANDEMIC.

José Pereira do Canto¹, Gabriela Pinheiro de Santana², Isabelle Thaís Barbosa Brasileiro³

¹Universidade Federal Rural de Pernambuco, Comissão Própria de Avaliação

²Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Administração

³Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Economia

*E-mail para contato: jpcanto1@gmail.com¹, gabrielaheiro10@gmail.com², belabrasileiro@gmail.com³

RESUMO – Este artigo apresenta um estudo exploratório sobre quais as práticas adotadas pela Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal Rural de Pernambuco no processo de autoavaliação institucional durante a pandemia da Covid-19, tendo como objetivo geral descrever as inovações, transformação digital desse processo no ano de 2020, além da capacidade de resposta diante dos desafios impostos pelo cenário atual. Para isso, foram utilizadas algumas bibliografias recentes e de fonte documental, além de outras fontes de dados como o *Google Analytics*, e redes sociais como *Instagram*, *Facebook* e *Youtube*. Dessa forma, foram descritas diversas estratégias adotadas pela Comissão para a manutenção de suas atividades frente à pandemia da Covid-19 através das inovações em diversos processos, do processo de transformação digital e da sua capacidade de resposta, da transformação do processo de autoavaliação institucional, assim como a importância do papel da liderança digital nesses processos. Por fim, para estudos futuros, sugere-se efetuar comparações com outras instituições, no que diz respeito às práticas adotadas, inclusive, as instituições privadas.

Palavras-chave: Comissão Própria de Avaliação, Estratégias, Liderança digital, Capacidade de resposta.

ABSTRACT - *This article presents an exploratory study on the practices adopted by the Own Evaluation Commission of the Federal Rural University of Pernambuco of the institutional self-evaluation process during the Covid-19 pandemic, with the general objective of describing the innovations, digital transformation of this process in the year of 2020, in addition to the responsiveness to the challenges imposed by the current scenario. Some recent bibliographies and documentary sources were used, and other data sources such as Google Analytics and social networks such as Instagram, Facebook, and Youtube. Thus, several strategies adopted by the Commission to maintain its activities in the face of the Covid-19 pandemic were described through innovations in various processes, of the digital transformation process and its responsiveness, the transformation of the institutional self-evaluation process, as well as the importance of the role of digital leadership in these processes. Finally, it is suggested for future studies to make comparisons with other institutions concerning the practices adopted, including private institutions.*

Keywords: *Own Evaluation Commission, Strategies, Digital leadership, Responsiveness.*

1. INTRODUÇÃO

Com a pandemia da Covid-19, a necessidade de isolamento social foi uma das primeiras estratégias utilizadas para evitar a disseminação da doença, sendo adotado por instituições públicas e privadas, nas quais as atividades passaram a ser desenvolvidas de forma remota, ou seja, trabalho desenvolvido a partir do modelo *home office*. Esse modelo de trabalho influenciou significativamente na oferta do serviço público, inclusive na sua continuidade e qualidade. Assim como as demais instituições públicas, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) adotou o trabalho remoto em suas atividades administrativas e, conseqüentemente, o trabalho administrativo da Comissão Própria de Avaliação (CPA).

Assim, para garantir a prestação do serviço público nas instituições de ensino, foi necessário, um esforço redobrado de todos os atores envolvidos para a prestação de serviço com qualidade, pontual e também flexível. Para isso, são necessárias capacidades dinâmicas, para adaptações rápidas, diante dos desafios postos pelo trabalho remoto, principalmente àquelas relacionadas à transformação digital, que requer competências individuais e organizacionais que foquem nos resultados, ou seja, nas entregas de produtos e/ou informações aos usuários dos serviços prestados. No contexto das instituições de ensino superior, um estudo realizado em universidades comunitárias no Sul do Brasil apontou para a necessidade das universidades atuarem em um posicionamento estratégico, tendo a inovação como garantidora do princípio da gestão sustentável, bem como da necessidade de trabalhar indicadores relacionados ao campo da inovação e da formação de lideranças inovadoras (FOSSATTI *et al.*, 2020).

A CPA da UFRPE tem por objetivo elaborar e desenvolver a autoavaliação institucional em parceria com a comunidade acadêmica, administração superior e conselhos superiores a fim de coordenar e articular os processos internos de pesquisas para avaliação da UFRPE. Para isso, o principal instrumento de pesquisa é o questionário *online*, disponibilizado à comunidade universitária, para uma avaliação da instituição segundo os eixos avaliativos, orientados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e diretrizes e roteiro da Comissão Nacional de Avaliação para a Educação Superior (CONAES).

Como via indispensável para fomentar uma cultura de autoavaliação institucional na UFRPE, norteadas pela perspectiva da avaliação participativa e democrática, a partir de ações de mobilização e sensibilização, além de múltiplas estratégias de divulgação entre os diversos

setores e segmentos da instituição, a CPA UFRPE atentou-se para a necessidade de ampliar e fortalecer a relação entre os processos de avaliação e os processos de planejamento institucional através de formações para todos os segmentos da comunidade acadêmica envolvidos na autoavaliação.

Tendo em vista que a autoavaliação é, além de multidimensional, composta por múltiplos procedimentos e indicadores, definidos juntamente a comunidade acadêmica, a CPA promove diversas ações, tais como: reuniões ordinárias periódicas com membros da comissão; grupos de trabalho para elaboração de relatórios; pesquisa científica com discentes da instituição; trocas de experiências com outras CPAs; simpósio sobre avaliação institucional; CPA itinerante nas unidades acadêmicas da UFRPE; e participação em fóruns das CPAs de Pernambuco.

Em março de 2020, diante da pandemia da Covid-19 e com a paralisação das atividades presenciais, a CPA UFRPE se viu no desafio de reinventar suas estratégias para a continuidade dessas atividades, especialmente no tocante a mobilização da comunidade para participação no questionário 2020, que abordou o eixo 3 – políticas acadêmicas. Diante do exposto, a pergunta norteadora desse trabalho é: quais estratégias a CPA se utilizou para a manutenção de suas atividades frente à pandemia da Covid-19?

Para isso, esse trabalho tem por objetivo geral descrever as inovações, o processo de transformação digital e a capacidade de resposta da CPA no período de pandemia da Covid-19, a partir do processo de autoavaliação institucional durante a quarentena adotada pela UFRPE.

Nesse contexto, este estudo contempla, além dessa introdução, seções com a metodologia, com os resultados e discussão que, sem o objetivo de aprofundar, mas de dar suporte e início à discussão, traz algumas abordagens no campo de inovação, transformação digital, capacidade de resposta, avaliação da educação superior em geral e, em particular, sobre autoavaliação institucional na UFRPE; em seguida, a conclusão. Em algumas passagens deste estudo, em vez de se utilizar da nomenclatura “empresa”, utilizou-se de “organização” ou “instituição”, assim como, “usuários” em vez de “clientes”.

2. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa básica. Quanto aos seus objetivos caracteriza-se como exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema, e descritiva pela sua característica de descrever fenômenos (GIL, 2008).

Considerando o contexto do trabalho remoto e as capacidades da CPA frente às mudanças exigidas na condução das suas atividades, esse trabalho descreve as inovações, o processo de

transformação digital e a capacidade de resposta da CPA a partir do processo de autoavaliação institucional da UFRPE, no ano de 2020, durante a pandemia da Covid-19, e teve como plano de fundo alguns conceitos que serviram como ponto de partida para responder quais as práticas adotadas nesse processo, durante o isolamento social.

A partir das estratégias de sensibilização e mobilização adotadas pela CPA, no processo de autoavaliação institucional da UFRPE durante a quarentena, foi possível mapear os impactos das estratégias comparando os dados mensuráveis de engajamento da comunidade universitária no período de autoavaliação - que compreendeu os meses de maio a julho de 2020 - em comparação com as práticas adotadas antes da pandemia.

Para descrever algumas abordagens, foram utilizadas algumas bibliografias mais recentes quanto aos conceitos de inovação e transformação digital, assim como de fonte documental, para informações de caráter mais técnico, a exemplo do processo de avaliação da educação superior, descrito pelo SINAES, e do processo de autoavaliação institucional da UFRPE, conduzido pela CPA. Como fonte de dados complementares também foram utilizados dados da plataforma *Google Analytics* e redes sociais como *Instagram*, *Facebook* e *Youtube*.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção está estruturada em subseções onde são apresentadas algumas abordagens no campo de inovação (3.1), transformação digital (3.2), capacidade de resposta (3.3), avaliação da educação superior em geral e, em particular, sobre autoavaliação institucional na Universidade Federal Rural de Pernambuco (3.4), assim como uma discussão e resultados sobre as estratégias utilizadas na transformação digital do processo de autoavaliação institucional conduzido pela CPA no período da pandemia da Covid-19.

3.1 Inovação

A discussão e, principalmente, pesquisa sobre inovação e temas relacionados requerem rigor, pois, estudos anteriores revelam que “o grande desafio é definir o conceito e escopo do problema de estudo e relevância do *gap* teórico ou aplicação tecnológica, e qual significado dessa contribuição para a sociedade” (MARTINS *et al.*, 2019, p.306). Nesse sentido um dos grandes eixos temáticos que tem crescido nos últimos dez anos diz respeito à inovação como processo estratégico. Nessa seara, um dos destaques no campo de estudo da agenda atual é a transformação digital institucional, além das capacidades no campo teórico da gestão da inovação. Portanto, é preciso uma reflexão crítica em contraponto ao uso indiscriminado de abordagens teóricas no que diz respeito aos estudos sobre o fenômeno da inovação (MARTINS *et al.*, 2019).

Por isso o conceito de inovação apresentado nesse estudo utiliza-se do Manual de Oslo, documento oficial utilizado como fonte de informações para implementação de políticas públicas na área de inovação pelo governo brasileiro. O documento apresenta inovação como “um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)” (OECD, 2018, p.60).

Enquanto inovação de processo “é um processo de negócios novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que difere significativamente dos processos de negócios anteriores”. Já a inovação de produto “é um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado” (OECD, 2018, p.34).

No contexto das instituições de ensino superior, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2019, p.59) traz alguns conceitos de inovação aplicáveis à avaliação da educação superior, dentre os quais a ação inovadora que diz respeito a “práticas e procedimentos que oportunizem a criação ou o desenvolvimento de novos produtos ou ideias e permitam a melhoria de processos, apontando para ganhos de eficiência e para a adaptação inédita a situações que se apresentem” e as práticas inovadoras da instituição ou do curso para atender as demandas da comunidade universitária, do plano de desenvolvimento institucional ou do projeto pedagógico do curso “que são raras na região, no contexto educacional ou no âmbito do curso” valendo-se de “recursos de ponta, criativos, adequados ou pertinentes ao que se deseja alcançar.”

3.2 Transformação digital

A transformação digital não tem a ver com tecnologia propriamente dita (ROGERS, 2016). Nesse contexto, possuir tecnologia é algo básico, pois isso, para as organizações, não é um problema. “Estratégia, não tecnologia, impulsiona a transformação digital” (SAARIKKO *et al.*, 2020, p.2). É estratégico e, ao mesmo tempo, multidimensional; é tema atual e de grande importância para todas as organizações, sejam privadas ou públicas, em todos os setores, à medida que muda relacionamento com o cliente e usuários de serviços, processos internos e criação de valor. Além disso, por ser multidimensional, exige uma redefinição das relações das organizações com seus *stakeholders* (ZAQUI; SOUSSI, 2020).

Vai muito além das concepções de organização tradicional, pois é um “processo

sociocultural de adaptar as organizações às novas formas organizacionais e conjuntos de habilidades necessários para permanecer viáveis e relevantes em um cenário digital” (SAARIKKO *et al.*, 2020, p.5). Esse processo tem por objetivo trazer mudanças significativas nas estruturas das organizações através da combinação de tecnologia da informação, computação, comunicação e conectividade, por conseguinte, essas mudanças transcendem a inovação para além das fronteiras organizacionais em redes de inovações externas (VIAL, 2019 *apud* SAARIKKO *et al.*, 2020).

3.3 Capacidade de resposta

Segundo o *Cambridge Dictionary* (2020), capacidade de resposta é a “qualidade de ter uma reação a algo ou alguém, especialmente uma reação rápida ou positiva”. Ou seja, é necessário velocidade e flexibilidade dos processos organizacionais para responder com maior rapidez às novas necessidades dos usuários. Além disso, “as capacidades e práticas digitais têm se tornado cada vez mais importantes para as organizações melhorarem a agilidade e sua capacidade de resposta” (TAMS *et al.*, 2014; LAVIE, 2006 *apud* FREITAS JUNIOR; BRINKHUES, 2020, p.7).

Nesse contexto, essas capacidades e práticas digitais, que podem atender aos desafios da economia digital, sejam internas ou externas, são consideradas como “capacidade de resposta” (KOLHI; GROVER, 2008 *apud* FREITAS JUNIOR; BRINKHUES, 2020).

3.4 Avaliação da educação superior e o processo de autoavaliação na UFRPE em tempos da Covid-19

A avaliação da educação superior encontra-se estruturada em três modalidades avaliativas: a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (BRASIL, 2014). Além disso, também são contemplados o “Censo da Educação Superior e o Cadastro de Cursos e Instituições, (...) aplicáveis, obrigatoriamente, às IES pertencentes à rede pública federal e à iniciativa privada, e, facultativamente, às IES criadas e mantidas por Estados e Municípios, e são desenvolvidos sob a responsabilidade do INEP” (INEP, 2009 *apud* SOUZA; GUERRA, 2020, p. 411.). Nessa perspectiva, a AVALIES contempla os processos de avaliação externa e avaliação interna ou, conforme conhecida pela comunidade universitária, de autoavaliação. Este processo, diz respeito ao autoconhecimento da IES conduzido pela CPA mas que envolve todos os atores que atuam na instituição, a fim de analisar as atividades acadêmicas desenvolvidas (INEP, 2014).

Na UFRPE, esse processo ocorre de forma participativa e democrática, a partir de ações de mobilização e sensibilização, que contam com múltiplas estratégias de divulgação entre os diversos setores e segmentos da instituição. Esse formato adotado pela CPA atenta-se, ainda, à necessidade de ampliar e fortalecer a relação entre os processos de avaliação e os processos de planejamento institucional através de formações para todos os segmentos da comunidade acadêmica envolvidos na autoavaliação. Para 2020, a Comissão disponibilizou os questionários de avaliação referente ao eixo 3 (Políticas Acadêmicas), que compreende, o Ensino, a Pesquisa, a Extensão, o Apoio aos estudantes e a Comunicação com a sociedade.

A CPA parte do pressuposto de que a democracia e a participação são as principais ferramentas para a consolidação do desenvolvimento institucional da universidade. Sendo assim, “a autoavaliação institucional é compreendida como um direito que toda a comunidade universitária tem de ser partícipe do seu processo de planejamento e desenvolvimento institucional” (CPA, 2018, p.7). Nesse contexto, a participação ocorre de forma voluntária, tanto em relação aos seus membros quanto à participação da comunidade universitária nas respostas dos questionários, em respeito às liberdades e aos direitos individuais, e por acreditar que a ação voluntária agrega valores qualitativos com participantes conscientes e motivados, desse modo, é hiperbólica a necessidade de pesquisar e identificar estratégias eficazes de mobilização e sensibilização com relação ao processo de autoavaliação institucional.

Dessa forma, observa-se que esse processo vai além da construção e disponibilização de questionários à comunidade universitária. É um processo contínuo que exige esforços para garantia da qualidade dos resultados obtidos e, por conseguinte, divulgados, tanto às instâncias reguladoras da educação superior quanto à comunidade universitária e demais partes interessadas.

3.4.1 Práticas adotadas pela Comissão Própria de Avaliação da UFRPE

A pandemia causada pela Covid-19, em 2020, trouxe vários desafios em geral e, em particular, para o contexto universitário. Um deles, enfrentados, não somente pelos discentes, mas também pelos docentes, foi a adaptação ao novo cenário proposto no que diz respeito às novas tecnologias e conectividade, em contraponto, ao modelo tradicional de ensino-aprendizagem (DAVIS, 2020). Como consequência disso, o processo de autoavaliação institucional, conduzido pela CPA, precisou passar por diversas transformações, não somente quanto à questão da implementação da tecnologia em todo seu processo, mas, sobretudo, à mudança de cultura [ou adaptação à ela] do tradicional para o digital. Nesse contexto, o destaque recai sobre a liderança desse processo, que possui o papel principal na transformação digital. O

líder deve compreender as oportunidades, ferramentas e instrumentos digitais mais atuais, assim como mudar sua mentalidade e a das pessoas da organização para enfrentar esse desafio tão atual e urgente para a obtenção dos resultados planejados, pois, além da necessidade de estar alinhada com a digitalização, por meio de ações de capacitação dos funcionários e mudança de cultura, os novos ambientes de negócios [sejam públicos ou privados] “exigem um novo paradigma de liderança que passa da liderança egocêntrica para a antropocêntrica” (FREITAS JÚNIOR et al., 2020, p.2). Esse comportamento chama-se liderança digital.

Diante disso, algumas ações ou práticas inovadoras - que podemos chamar de inovação de processos (OECD, 2018; INEP, 2019) - foram aplicadas de diferentes formas, dentre elas, na logística e distribuição; no marketing; nos sistemas de informação e comunicação; e na administração e gestão.

Na logística e distribuição, a forma de como comunidade universitária foi sensibilizada e mobilizada – antes, presencial, para o digital – algumas estratégias foram implementadas, como algumas *lives* temáticas para entregar resultados da autoavaliação 2019, sensibilizar e mobilizar a comunidade universitária a participar do processo de autoavaliação 2020. Esse formato se deu em decorrência da pandemia e suspensão das atividades presenciais, para isso foram realizados encontros virtuais, através das mídias sociais e plataformas de *streaming*, conforme algumas dessas ações apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 - *Lives* temáticas de mobilização realizadas durante a quarentena

| Data | Tema | Envolvidos |
|-------------|--|---|
| 27/04 | UFRPE: avaliar, planejar, desenvolver. | Reitoria (gestão anterior) |
| 13/05 | UFRPE: pensando o futuro a partir da Autoavaliação. | Reitoria (nova gestão) |
| 20/05 | A Autoavaliação e as Políticas de Ensino. | Pró-Reitoria de Ensino de Graduação |
| 27/05 | A Autoavaliação e as Políticas de Pesquisa. | Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – Instituto Ipê. |
| 03/06 | A Autoavaliação e as Políticas de Extensão. | Pró-Reitoria de Extensão e Cultura e Comissão de Extensão da UAST/UFRPE. |
| 10/06 | A Autoavaliação e as Políticas de Atendimento ao Discente. | Pró-Reitoria de Gestão Estudantil e Inclusão e discente e ex-diretora do DCE/UFRPE. |
| 17/06 | A Autoavaliação e a Comunicação da UFRPE. | Assessoria da Comunicação Social/UFRPE. |

Quanto ao marketing, as ações que antes eram realizadas presencialmente, através de cartazes, faixas, dia “A” da avaliação, cpa itinerante, etc., passaram a ser exclusivamente digital; neste caso, entram as ações realizadas tais como: *lives* de divulgação dos resultados,

lives “quem é você na quarentena”, produção de vídeos, de *storytelling*¹, etc. No que diz respeito aos sistemas de informação e comunicação, a equipe (servidores e membros) da CPA passou a utilizar canais exclusivamente digitais, inclusive para processos administrativos e reuniões ordinárias. Para a equipe administrativa foi estruturada uma rede virtual privada (*VPN – virtual private network*) a fim de acessar os arquivos nos servidores da UFRPE de forma remota, além da utilização da computação em nuvem, como o *Google docs*. Para ambos, além da comunidade universitária, foram utilizadas diversas ferramentas de tecnologia e comunicação, tais como: *email*, *plataforma Google meet*, *WhatsApp*, e *plataformas de streaming*. Além disso, a fim de criar alguns *insights*, se fez o uso de algumas fontes de dados, como *Google Analytics*, *bit.ly* e mídias sociais. E, por fim, a administração e gestão, passou a ter equipes para trabalhos em formato remoto; gestão de equipes remotas, ou *home office*, utilizando-se de sistemas de informação e comunicação mencionadas anteriormente.

Diante dessas práticas adotadas, estudos revelam que as organizações cada vez mais têm utilizado as ferramentas de mídia social para melhorar os processos de inovação, assim como a utilização dos conteúdos criados pelos cidadãos a fim de melhorar a prestação dos serviços públicos (NASCIMENTO; SILVEIRA, 2017). E no caso na CPA não está sendo diferente, pois o cenário atual deu ainda mais destaque a essas práticas quem vêm sendo adotadas. Em 2019, foram criados perfis da CPA no *Instagram* (@cpaufrpe) e *Facebook* (@comunicacaocpaufrpe), a fim de ampliar a sua visibilidade nas mídias sociais, uma vez que esses canais de comunicação estão sendo cada vez mais utilizados pela comunidade universitária. No início de 2020, o perfil do *Instagram* contava com 420 seguidores e no *Facebook* com 147 e, atualmente, contam com 920 e 168, respectivamente. Além disso, foi estruturado o canal da CPA no *YouTube* que conta com 89 inscritos.

Nesse contexto, desde o início de 2019, o *site* da CPA (cpa.ufrpe.br) foi incorporado ao *Google Analytics*, uma vez que esse sistema tem a capacidade de identificar a taxa de exibição de uma página, localização geográfica dos visitantes, meio pelo qual os usuários chegaram à página, identificação de sistema operacional e navegador utilizados. Tais informações se tornam importantes, em especial no período da autoavaliação, sendo possível monitorar o acesso à página e ao sistema de autoavaliação em períodos diários, mensais ou anuais.

¹ *Storytelling* é um termo em inglês. "Story" significa história e "telling", contar. Mais que uma mera narrativa, *Storytelling* é a arte de contar histórias usando técnicas inspiradas em roteiristas e escritores para transmitir uma mensagem de forma inesquecível (VIEIRA, 2019).

Esse monitoramento do *site* da CPA ocorreu, especificamente, no período em que o questionário de avaliação foi disponibilizado à comunidade universitária. Em 2019, esse período compreendeu entre 24 de abril a 29 de julho (Figura 1), e em 2020 entre 04 de maio a 30 de julho (Figura 2) e possibilitou identificar os picos de acesso à página, a quantidade de novos usuários, sua localização geográfica e a taxa de rejeição².

Figura 1: Dados gerais de acesso ao site da CPA em 2019 (24 de abril a 29 de julho)



Fonte: Google Analytics (2019).

Figura 2: Dados gerais de acesso ao site da CPA em 2020 (04 de maio a 30 de julho)



Fonte: Google Analytics (2020).

Essa taxa de rejeição significa que o usuário entrou no *site*, mas não avançou no link da avaliação, apresentando uma taxa de rejeição total geral de 32,87% em 2019 (Tabela 1) e 38,91 em 2020 (Tabela 2). É possível analisar essas taxas de forma específicas, conforme demonstrados nas tabelas 1 e 2, onde ocorre a atuação da CPA na condução do processo de autoavaliação institucional. Embora apresente uma taxa alta de rejeição, isso não significa que seja ruim, uma vez que o questionário de autoavaliação foi disponibilizado na página inicial do site.

Tabela 1: Taxa de rejeição durante o período da avaliação (24 de abril a 29 de julho)

| Localização | Usuários (acessos) | Novos usuários | Sessões/página | Taxa de rejeição (%) |
|----------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------------|
| Brasil | 6.988 | 7.049 | 9.874 | 31,80 |
| Pernambuco | 6.097 | 6.037 | 8.422 | 30,67 |
| Recife | 3.336 | 3.208 | 4.497 | 29,04 |
| Cabo de S. Agostinho | 712 | 641 | 859 | 25,61 |
| Serra Talhada | 354 | 333 | 467 | 34,90 |
| Garanhuns | 310 | 292 | 383 | 37,34 |

² O cálculo da taxa de rejeição é definido pela porcentagem de todas as sessões do site nas quais os usuários visualizaram apenas uma página e acionaram apenas uma solicitação ao servidor do *Google Analytics*, ou seja, quando o usuário entra em um site e não avança nos mecanismos de buscas, como *links* ou abas (Google, 2020).

| | | | | |
|--------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Total geral | 7.175 | 7.243 | 10.085 | 32,87 |
|--------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|

Fonte: Google Analytics (2019).

Tabela 2: Taxa de rejeição durante o período da avaliação (04 de maio a 31 de julho)

| Localização | Usuários (acessos) | Novos usuários | Sessões/página | Taxa de rejeição (%) |
|----------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------------|
| Brasil | 6.498 | 6.433 | 9.857 | 38,25 |
| Pernambuco | 5.775 | 5.698 | 8.810 | 37,97 |
| Recife | 2.652 | 2.529 | 4.051 | 28,29 |
| Cabo de S. Agostinho | 157 | 146 | 232 | 35,34 |
| Serra Talhada | 336 | 323 | 473 | 34,04 |
| Garanhuns | 200 | 190 | 296 | 39,86 |
| Total geral | 6.622 | 6.564 | 10.001 | 38,91 |

Fonte: Google Analytics (2020).

Em 2020, passou-se a observar, também, o uso das mídias sociais como forma de chegar à página onde o questionário de autoavaliação esteve disponível. Esse monitoramento, além de verificar o impacto das ações de marketing, serve também para acompanhar o engajamento do público-alvo do processo de autoavaliação institucional, pois é possível verificar em dados gerais (Figura 3), assim como de forma específica (Figura 4).

Figura 3: Dados gerais da origem do acesso ao site da CPA em 2020*

| | Aquisição | | | Comportamento | | |
|--------------------|------------|------------------|-----------|--------------------|--------------------|---------------------------|
| | Usuários ↓ | Novos usuários ↓ | Sessões ↓ | Taxa de rejeição ↓ | Páginas / sessão ↓ | Duração média da sessão ↓ |
| | 6.622 | 6.557 | 10.001 | 38,91% | 3,70 | 00:04:06 |
| 1 ■ Direct | 5.615 | | | 39,17% | | |
| 2 ■ Social | 605 | | | 43,68% | | |
| 3 ■ Organic Search | 418 | | | 31,59% | | |
| 4 ■ Referral | 70 | | | 32,79% | | |

Fonte: Google Analytics (2020). * Período compreendido entre 04 de maio a 30 de julho de 2020.

Figura 4: Dados específicos da origem do acesso ao site da CPA em 2020*

| | | | | |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| 1. Facebook | 274 (44,92%) | 268 (46,13%) | 325 (42,37%) | 48,92% |
| 2. Instagram | 248 (40,66%) | 234 (40,28%) | 316 (41,20%) | 37,97% |
| 3. YouTube | 44 (7,21%) | 39 (6,71%) | 79 (10,30%) | 41,77% |
| 4. Instagram Stories | 34 (5,57%) | 32 (5,51%) | 35 (4,56%) | 48,57% |
| 5. Twitter | 10 (1,64%) | 8 (1,38%) | 12 (1,56%) | 50,00% |

Fonte: Google Analytics (2020). *Período compreendido entre 04 de maio a 30 de julho de 2020.

Em linhas gerais, essas ações desenvolvidas durante o processo de autoavaliação impactam nos resultados em termos de participação, tanto no formato presencial, como no totalmente digital. Em 2020, foi possível observar que houve uma redução de participação da comunidade universitária. Embora a CPA tenha inovado e demonstrado capacidade digital para enfrentar os desafios impostos pela pandemia da Covid-19 para que processo de autoavaliação ocorresse totalmente de forma digital, da mesma forma pode não ter ocorrido com o público-alvo desse processo, principalmente no que diz respeito ao segmento discente e docente presencial (Tabela 3), onde essa redução é mais acentuada.

Tabela 3: Participação em 2018, 2019 e 2020 (presencial e a distância)

| Segmento/ano | 2018 | | | 2019 | | | 2020* | | |
|--------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | Pop. | Part. | % | Pop. | Part. | % | Pop. | Part. | % |
| Discente Presencial | 9.575 | 1.759 | 18,37 | 10.657 | 2.641 | 24,78 | 11.492 | 1.872 | 16,29 |
| Discente EAD | 1.174 | 300 | 25,55 | 913 | 341 | 37,35 | 629 | 258 | 41,01 |
| Docente Presencial | 1.301 | 502 | 38,59 | 1.226 | 590 | 48,12 | 1.203 | 536 | 44,55 |
| Docente EAD | 29 | 16 | 55,17 | 38 | 30 | 78,95 | 38 | 35 | 92,10 |
| Técnico Presencial | 880 | 292 | 33,18 | 1.113 | 352 | 34,17 | 1.072 | 273 | 25,47 |
| Técnico EAD | 11 | 11 | 100 | 14 | 13 | 92,86 | 13 | 13 | 100% |
| Total (Presencial+ EAD) | 12.970 | 2.880 | 22,20 | 13.961 | 3.967 | 28,41 | 14.447 | 2.987 | 20,68% |

Fonte: NTI/CPA (2018, 2019, 2020) *informações preliminares do resultado da autoavaliação 2020.

4. CONCLUSÃO

A autoavaliação institucional é um “processo” em constante melhoria e adaptação à dinâmica das organizações, e não poderia ser diferente com a CPA da UFRPE à frente desse

processo, pois percebe-se que as ações e práticas desenvolvidas pela CPA encontram respaldo, não somente na literatura do campo de inovação, mas também na concepção do INEP.

Quanto à transformação digital da CPA em geral e, em particular, do processo de autoavaliação institucional conduzido por ela, podemos extrair que a transformação digital exige que as instituições sejam capazes de alcançar mudanças adotando novas tecnologias, como por exemplo: mídia social, celular, *big data*, análises, computação em nuvem e internet das coisas (*iot*), etc. Contudo, de nada adianta a instituição dispor de todas essas tecnologias se a liderança à frente do processo não tiver a mentalidade e incentivar uma cultura digital nos negócios. E o que este estudo demonstrou é que há um alinhamento entre a literatura no campo da inovação, transformação digital e capacidade de resposta.

Nesse ínterim, a capacidade de resposta da CPA, frente às mudanças impostas pela pandemia da Covid-19, foi fundamental para o alcance de suas metas, que tiveram que ser adaptadas durante o ano de 2020.

Dessa forma, respondeu-se à pergunta norteadora deste estudo ao apresentar as estratégias adotadas pela CPA para a manutenção de suas atividades frente à pandemia da Covid-19, através das inovações em diversos processos, do processo de transformação digital e da capacidade de resposta da CPA, assim como a adaptação do processo de autoavaliação institucional.

Como sugestão para estudos semelhantes a este, no futuro, propomos fazer uma comparação do que a instituição vem adotando em geral e, em particular, no processo de autoavaliação institucional, com outras instituições com características semelhantes, uma vez que este estudo se baseou apenas em dados internos, sem comparações com outras IES, assim como limitou-se à esfera pública, além disso, trazer quais estratégias foram adotadas pelas IES privadas para discussão.

REFERÊNCIAS

ALBINO, Raphael Donaire. Understanding Digital Transformation in Light of Definitions, Challenges And Framework: a systematic literature review. In: VII ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO - ENADI., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. Online: Anpad, 2020. p. 1-10. Disponível em: <<https://bit.ly/3pn1xkI>>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**: Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 24 set. 2020.

DAVIS, Lisa Selin. **Así debería ser el aprendizaje a distancia en medio de la pandemia de coronavirus**. 2020. Disponível em: <<https://cnnespanol.cnn.com/2020/08/10/asi-deberia-ser-el-aprendizaje-a-distancia-en-medio-de-la-pandemia-de-coronavirus/>>. Acesso em: 21 out. 2020.

FREITAS JUNIOR, José Carlos; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; BRINKHUES, Rafael Alfonso. Digital Transformation: The Gap Between Digital Leadership and Business Performance. 2020. *ISLA 2020 Proceedings*. 20. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/isla2020/20>>. Acesso em: 15 out. 2020.

FREITAS JUNIOR, José Carlos da Silva; BRINKHUES, Rafael Alfonso. Sensing and Responsiveness: digital capabilities to face the challenges of the digital economy. In: VII ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO - ENADI., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. Online: Anpad, 2020. p. 1-10. Disponível em: <<https://bit.ly/2UIW67j>>. Acesso em: 20 set. 2020.

FOSSATTI, Paulo; MONTICELLI, Jefferson Marlon; DANESI, Luiz Carlos; JUNG, Hildegard Susana. University and the (un)successfulness of the strategic management for innovation. *EDUR - Educação em Revista*, v. 36, Jan-Dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698225188>

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

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N° 065**, 2014.

MARTINS, B. V.; FACCIN, K.; MOTTA, G. da S.; BERNARDES, R.; BALESTRIN, A. Evolution and trends of the international innovation research agenda. *RAE - Journal of Business Management*, v. 59, n. 4, p. 293-307, Jul – Ago. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190407>

NASCIMENTO, A. M.; SILVEIRA, D. S. A systematic mapping study on using social media for business process improvement. *Computers in Human Behavior*, v.73 p. 670-675. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.016>

OECD - Organization for Economic Cooperation and Development. *Oslo Manual*. 4 ed. 2018.

OECD - Organization for Economic Cooperation and Development. *Oslo Manual*. 3 ed. 2005.

RESPONSIVENESS. *In: Cambridge Dictionary*. Cambridge University Press, 2020.

Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/responsiveness>>.

Acesso em: 16 out. 2020.

ROGERS, David L. **The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age**. New York: Columbia University Press. 2016

SAARIKKO, Ted; WESTERGREN, Ulrika H.; BLOMQUIST, Tomas. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*. v. 63, ed. 6, Nov-Dez, 2020, p. 825-839, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>

SOUZA, Saulo Rodrigo Alves de; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Autoavaliação institucional da Universidade Federal da Paraíba: diagnóstico a partir da Comissão Própria de Avaliação. *Revista Diálogo Educacional*, [S.l.], v. 20, n. 64, mar. 2020. ISSN 1981-416X. DOI: <http://dx.doi.org/10.7213/1981-416X.20.064.AO10>

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE. Comissão Própria de Avaliação. **II relatório parcial de autoavaliação institucional: ciclo avaliativo 2018-2020: ano – base 2019**. Recife, 2020.

_____. **Projeto de Autoavaliação Institucional: Ciclo avaliativo 2018 - 2020**. Recife, 2018.

VIEIRA, Dimitri. **O que é Storytelling?** O guia para você dominar a arte de contar histórias e se tornar um excelente *Storyteller*, 2020. Disponível em:

<<https://comunidade.rockcontent.com/storytelling/>>. Acesso em: 30 out. 2020.

ZAOUI, Fadwa; SOUISSI, Nissrine. Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*. v.175, p. 621-628. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>