



XXIII

COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



FORMAÇÃO E PLANEJAMENTO NO ENSINO: UMA ABORDAGEM ENTRE AVALIAÇÃO E PROJETOS CENTRADOS NO SER-HUMANO

THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO

Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil

tfrancisco@unesc.net

LUCIANA OLIVEIRA PENNA DOS SANTOS

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

lupennas@gmail.com

RESUMO

Este artigo possui como objetivo explorar práticas centradas no ser humano que podem aprimorar a usabilidade dos resultados da avaliação institucional interna no ensino superior. A pesquisa adota uma metodologia de métodos mistos e analisa a percepção de 60 Procuradores Institucionais e Coordenadores de Comissão Própria de Avaliação (CPA) em instituições brasileiras. Os resultados revelam desafios e oportunidades na implementação de práticas centradas no ser humano, destacando a importância de integrar abordagens de design estratégico de serviços e normativas para melhorar a interação dos usuários com os resultados das avaliações. Os dados mostram que a personalização das ferramentas de avaliação e a inclusão de medidas que considerem as necessidades e expectativas dos usuários são fundamentais para a melhoria contínua dos processos educativos e administrativos. Os resultados sugerem que uma abordagem integrada e humanizada pode aumentar a eficácia e a satisfação dos usuários, promovendo um ambiente acadêmico mais inclusivo e colaborativo.

Palavras chave: Avaliação Institucional, Comissão Própria de Avaliação, Design centrado no ser humano, Usabilidade.

1. INTRODUÇÃO

Desde o advento dos sistemas de garantia de qualidade no ensino superior, as instituições têm aprimorado a coleta e o uso de dados de avaliação interna para promover melhorias significativas e sustentáveis. O uso estratégico desses dados tornou-se crucial para o aprimoramento contínuo e para alcançar altos padrões acadêmicos e administrativos. Venkatraman (2023a), destaca que a implementação do modelo de Tomada de Decisão Baseada em Dados (DDDM) em Instituições de Ensino Superior (IES) demonstra a capacidade das avaliações de fornecer compreensões relevantes sobre os efeitos das mudanças nos métodos de ensino. Essa abordagem *data-driven* tem sido essencial para decisões estratégicas que afetam diretamente o bem-estar e o crescimento da comunidade acadêmica.

No entanto, a partir das discussões de Tight (2020), apesar dos avanços tecnológicos e metodológicos, muitas vezes a usabilidade dos resultados dessas avaliações ainda enfrenta desafios significativos, especialmente quando se trata de práticas centradas no ser humano. Neste contexto, esta pesquisa foca nas práticas que podem ser adotadas para aprimorar a usabilidade dos resultados da avaliação interna, com ênfase na perspectiva do ser humano. A literatura existente sugere uma série de abordagens para coleta e análise de dados institucionais; no entanto, muitas delas focam excessivamente em métricas quantitativas, muitas vezes negligenciando a experiência humana subjacente e o impacto dessas práticas nas pessoas envolvidas, o que é exposto pelas reflexões de Tobin, Leslie e Johnson (2023).

Estudos prévios que também tratam do contexto brasileiro, entre eles Polydoro e Sander (2000) e Souza (2002), têm explorado diversas facetas da avaliação institucional, desde as técnicas de coleta de dados até as estratégias de implementação dos resultados. No entanto, poucos estudos investigam especificamente como as práticas centradas no ser humano influenciam a percepção e a eficácia desses resultados. A pesquisa sobre a aplicabilidade prática e a efetividade dessas práticas ainda é limitada, e as descobertas geralmente não abordam as complexidades do ambiente institucional diversificado do Brasil.

Esta escassez de informações é problemática, pois as IES são cada vez mais instadas a demonstrar não apenas a eficácia, mas também a eficiência e relevância humana em suas práticas de avaliação, como indicam Venkatraman (2023b) e Tobin et al. (2023). As demandas por práticas mais inclusivas e humanizadas crescem à medida que as instituições buscam não apenas formar profissionais competentes, mas também indivíduos preparados para os desafios sociais contemporâneos. Este estudo visa explorar práticas centradas no ser humano para melhorar a usabilidade dos resultados da avaliação institucional, examinando seu impacto nos processos de tomada de decisão e avaliando como uma abordagem integrada e humanizada na gestão universitária pode potencializar esses efeitos.

O artigo, portanto, se organiza em algumas seções. Inicialmente, apresenta-se a introdução e o referencial teórico, que discute a importância da usabilidade e do design centrado no ser humano. Em seguida, detalham-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos. A seção subsequente apresenta os resultados obtidos e discute os desafios funcionais na utilização dos resultados das avaliações internas. Por fim, são feitas recomendações práticas para a melhoria da usabilidade, seguidas das considerações finais que destacam a importância de uma abordagem humanizada na avaliação institucional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir encontra-se os elementos teóricos que proporcionam a lente para a análise dos resultados desta pesquisa.

2.1 OS DESAFIOS DA LITERATURA SOBRE OS PROJETOS CENTRADOS NO SER HUMANO

A integração do design, particularmente o Design Estratégico de Serviços, com campos como gestão e estratégia, ilustra uma abordagem sistêmica para a inovação e o desenvolvimento de soluções centradas no usuário. Este paradigma é reforçado pela adoção de normativas como a ISO 9241-11, que enfatiza a importância da usabilidade e da experiência do usuário em produtos e serviços. A literatura, incluindo os trabalhos de Göttgens e Oertelt-Prigione (2021) e Beres et al. (2019), ressalta a necessidade de métodos e técnicas que incorporem o usuário como um participante ativo no processo de design, garantindo assim soluções mais eficazes e adaptadas às suas necessidades.

Quando se aborda o Design Centrado no Ser Humano, autores como Vial, Boudhraâ e Dumont (2022) sublinham sua essencialidade para consolidar sistemas utilizáveis que criem valor significativo para os usuários. Essa abordagem facilita a criação de movimentos iterativos com o objetivo de desenvolver elementos que atendam de maneira adequada às necessidades dos usuários. Embora a discussão não seja recente, é importante entender essas interfaces para tornar produtos e serviços cada vez mais funcionais e úteis, considerando eficiência, eficácia e satisfação.

Nessa perspectiva, as conclusões de Lyon, Brewer e Areán (2020) indicam que os projetos centrados no ser humano oferecem contribuições valiosas para os campos que integram o Design Estratégico de Serviços. Como proposto por Chen et al. (2020), focar no ser humano facilita o desenvolvimento de uma interdisciplinaridade em produtos e serviços, fomentando a criação de soluções inovadoras através da união de diferentes áreas do conhecimento. Isso, conforme argumentado por Rosinsky et al. (2022), permite que dois aspectos se fortaleçam: a nova função do usuário como co-criador de processos funcionais, integrando produtos e serviços por meio de uma participação ativa no processo criativo; e o desenvolvimento de estratégias orientadas ao design, que colocam a experiência do usuário no centro do desenvolvimento, criação e consolidação de estruturas estratégicas destinadas a satisfazer necessidades específicas. Assim, produtos e serviços podem adquirir um caráter estratégico, participativo e potencialmente exponencial, graças à integração de diversos *stakeholders* em seu processo de desenvolvimento.

A literatura emergente no campo do Design revela um conjunto de interconexões interdisciplinares que elucidam os desafios inerentes a este contexto, expandindo, de maneira quase cartográfica, o debate sobre diversos cenários que demandam a atenção dos pesquisadores da área. Dentre esses desafios, os estudos de Morrissey (1998), identificam pelo menos sete desafios associados aos projetos centrados no ser humano, em consonância com o que estabelece o escopo da Norma ISO 9241-11. De forma sistêmica, no que tange a produtos e serviços, essa realidade sugere um entendimento compartilhado de que a adoção de padrões centrados no ser humano é fundamental para o desenvolvimento de estratégias que aprimorem a usabilidade, funcionalidade e inovação dos produtos.

Neste contexto, Vagal et al. (2020) sugerem que esses padrões podem fornecer uma base sólida para o desenvolvimento e avaliação de produtos e serviços, além de contribuir para a criação de indicadores de avaliação de serviços que, de um ponto de vista funcional, já foram explorados por Parasuraman et al. (1985). Essa estratégia ajuda a superar um segundo desafio, central nas discussões de Kachirskaia et al. (2018), pois a iteração contínua não se resume a um processo objetivo, mas também engloba elementos tangíveis que concretizem a experiência do usuário com produtos e, principalmente, serviços. Assim, com padrões de normalização claros, é possível adotar modelos e métodos mais eficientes de avaliação da funcionalidade e usabilidade, fomentando uma percepção positiva e eficaz dos produtos ou serviços oferecidos.

A integração dos usuários no processo de design é essencial, como apontam Chen et al. (2020) e Göttgens e Oertelt-Prigione (2021), para melhorar a usabilidade e funcionalidade dos produtos ou serviços. Em termos mais acessíveis, isso indica a necessidade de envolver o usuário no processo de concepção e desenvolvimento, seja de uma melhoria ou de um artefato capaz de solucionar um problema específico. Além disso, essa integração é essencial para o desenvolvimento de estruturas eficazes, ampliando a usabilidade do produto final. Estudos de Beres et al. (2019) destacam a importância de focar na experiência do usuário que, apesar de seu caráter abstrato e subjetivo, deve ser uma consideração primordial no design de qualquer solução que vise atender a uma necessidade dentro de um determinado ecossistema.

A discussão sobre os desafios e oportunidades dos projetos centrados no ser humano ilumina a importância crítica da usabilidade nos processos e serviços. A usabilidade é essencial para o sucesso de qualquer projeto, exigindo integração de conhecimentos interdisciplinares, envolvimento contínuo do usuário e o desenvolvimento de soluções que proporcionem acessibilidade e funcionalidade evidenciam a necessidade de abordagens mais dinâmicas e adaptativas. A literatura, incluindo Göttgens e Oertelt-Prigione (2021), Chen et al. (2020) e Vagal et al. (2020), destaca esses desafios, sublinhando a essencialidade da integração do usuário e a priorização de sua experiência.

A normatização, como a ISO 9241-11, propõe um framework que enfatiza a necessidade de designs centrados no ser humano que sejam intuitivos, acessíveis e eficientes. A adaptação às tecnologias emergentes, a integração efetiva do feedback dos usuários e a colaboração interdisciplinar são fundamentais para criar soluções que atendam às necessidades e expectativas dos usuários. Portanto, à medida que os estudos a respeito deste conceito avançam, é imperativo que a usabilidade esteja no cerne das discussões sobre design centrado no ser humano, para garantir processos e serviços resilientes e adaptáveis.

2.2 A USABILIDADE E SEUS IMPACTOS CRÍTICOS AOS PROCESSOS, PRODUTOS E AOS SERVIÇOS

A usabilidade, conforme definida pela norma ISO 9241-11, é indispensável no *design* de produtos e serviços, visando não apenas à funcionalidade, mas também à eficácia, eficiência e satisfação do usuário. Essa norma esclarece a usabilidade como a capacidade de um produto ou serviço ser utilizado com eficácia, eficiência e satisfação em um contexto específico, destacando a precisão, completude na realização de objetivos, a economia de recursos e o conforto e aceitabilidade por parte dos usuários.

Considerando a problemática do artigo, as práticas centradas no ser humano, tais como a simplicidade, clareza e tolerância a erros, propostas por Gasson (2003) e Göttgens e Oertelt-Prigione (2021), tornam-se essenciais para aprimorar a usabilidade dos resultados de avaliações institucionais internas. A incorporação desses princípios otimizar a interação com os resultados, garantindo que eles sejam mais intuitivos e acessíveis, facilitando a tomada de decisão e a implementação de melhorias baseadas em dados concretos. Estudos de Macdonald et al. (2020) e Van Velsen et al. (2022), corroboram a importância de interfaces claras e feedback efetivo para o sucesso e aceitação das soluções institucionais.

A usabilidade é crucial nos processos de negócio, potencializando a experiência do cliente e promovendo fidelização, conforme Bauer et al. (2019). Adicionalmente, Kadir e Broberg (2021) ressaltam que a integração da usabilidade com os princípios de inovação fomenta a adoção e a satisfação do usuário. A literatura sugere que a usabilidade tem impactos críticos sobre produtos, processos e serviços, sendo profundamente integrada à estratégia desses elementos, como indicam Giacomini (2014) e Vagal et al. (2020).

As contribuições de Vom Brocke et al. (2016) enfatizam que uma boa usabilidade não só melhora a experiência do usuário e fideliza clientes, mas também aumenta a conscientização do usuário sobre as funcionalidades dos artefatos. Diversos autores ressaltam

a importância estratégica crescente da usabilidade, considerando-a fundamental no desenvolvimento de artefatos que atendam às necessidades dos usuários de produtos, processos e serviços. Adicionalmente, esses fatores contribuem para que os artefatos se tornem, progressivamente, mais flexíveis e adaptáveis, dada a sua acessibilidade inerente.

Autores como Chen et al. (2020) e Van Velsen et al. (2022) destacam que a usabilidade não apenas reduz custos operacionais, ao minimizar os erros e demandas por suporte técnico, mas também proporciona uma vantagem competitiva significativa, diferenciando produtos e serviços em um mercado já saturado. A importância da usabilidade, portanto, vai além da funcionalidade do produto, atuando como um facilitador de inclusão social e igualdade, tal como indicado por Göttgens e Oertelt-Prigione (2021). Ao tornar produtos e serviços acessíveis a uma ampla gama de usuários, incluindo aqueles com necessidades especiais, a usabilidade não apenas amplia o mercado potencial para esses produtos, mas também promove uma sociedade mais inclusiva.

O compromisso com a usabilidade, refletido na norma ISO 9241-11, reflete uma consideração mais ampla pelos diversos usuários e suas necessidades únicas, contribuindo para a eliminação de barreiras à informação e aos serviços essenciais. Assim, a usabilidade não é apenas uma questão de design; é uma questão de responsabilidade social e empresarial, reforçando o papel das organizações na construção de um mundo mais acessível e igualitário.

3. METODOLOGIA

O paradigma epistemológico mais adequado para uma pesquisa de métodos mistos sequenciais é o pragmático, conforme sugerido por Creswell e Clark (2015). Este paradigma oferece flexibilidade na escolha de métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa que melhor respondam às suas perguntas específicas, focando em resultados práticos e úteis, conforme sugerido por Morgan (2007). Dentro desse contexto pragmático, o método de pesquisa adotado é o hipotético-dedutivo, apropriado para estruturas de métodos mistos, com uma fase inicial quantitativa seguida por uma exploração qualitativa mais detalhada.

O estudo utilizou uma abordagem sequencial pautada nos métodos mistos, iniciando com uma coleta de dados quantitativos seguida de análise qualitativa, de acordo com Creswell e Clark (2015). Participaram da pesquisa 60 Procuradores Institucionais e Coordenadores de CPAs, profissionais-chave na gestão da avaliação institucional em diversas IES brasileiras, escolhidos por sua visão crítica sobre as práticas de avaliação institucional.

Medidas descritivas como média, mediana e o terceiro quartil foram utilizadas para resumir e descrever características dos dados coletados. A média fornece uma indicação do ponto central dos dados coletados. A mediana fornece uma indicação do ponto central dos dados, enquanto a mediana oferece uma medida de centralidade menos suscetível a distorções por valores extremos. O terceiro quartil ajuda a compreender a distribuição dos valores mais altos, indicando o nível de excelência dentro do grupo estudado. Esses indicadores são fundamentais para identificar tendências e avaliar a consistência das práticas institucionais.

A pesquisa foi realizada por meio de um formulário distribuído via Google Forms a um grupo de 80 profissionais, com uma taxa de resposta de 75% (60 participantes), entre os dias 2 de fevereiro e 2 de abril de 2024. Utilizou-se a escala Likert de 5 níveis de concordância e uma questão aberta, que permitiram a coleta de dados quantitativos e qualitativos de maneira estruturada. A amostragem por conveniência foi utilizada devido à facilidade de acesso e à disponibilidade dos participantes dentro do grupo selecionado.

As limitações deste estudo incluem a amostragem por conveniência, que pode não representar completamente os profissionais de gestão de avaliação interna do ensino superior brasileiro. Além disso, o uso de um único instrumento de coleta de dados e possíveis variações na interpretação das questões podem afetar a generalização dos resultados. Por fim,

a análise qualitativa pode estar sujeita à subjetividade do pesquisador na interpretação dos dados, apesar dos esforços para manter a objetividade e a consistência na codificação e categorização das respostas.

4. RESULTADOS

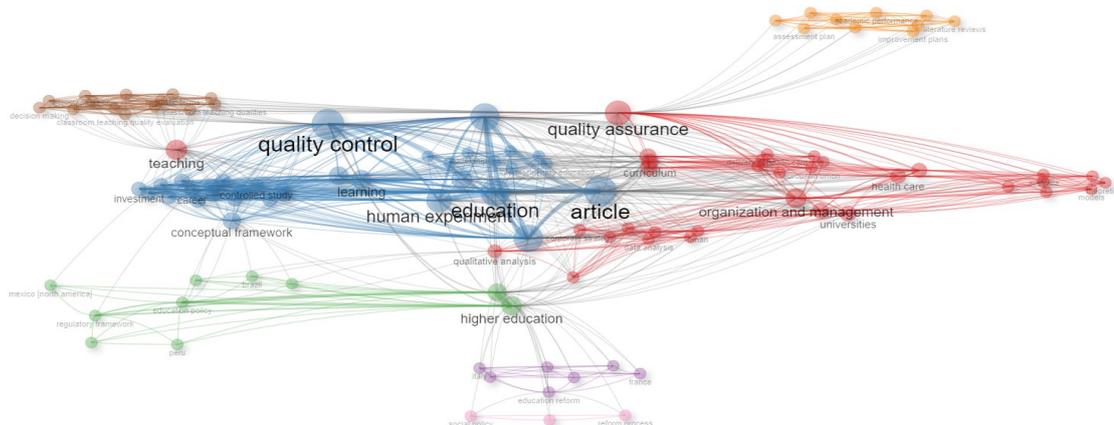
As atuais perspectivas para a educação superior destacam a necessidade de mecanismos de transparência e prestação de contas nos sistemas de garantia de qualidade existentes nos diversos contextos institucionais. Estruturas que garantam a globalidade dos processos avaliativos, a utilização dos resultados e o envolvimento dos *stakeholders* são essenciais para a construção de uma estrutura de governança eficaz das instituições. Dessa forma, mecanismos que integrem resultados de avaliação com as expectativas sociais e estratégicas destas entidades e que contem com a participação da comunidade podem se constituir como vantagens competitivas sustentáveis para estes modelos de entidades sociais. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), conhecida como LAI, reforça essa necessidade ao estabelecer que informações públicas devem ser disponibilizadas de forma transparente, garantindo que os processos e resultados institucionais sejam acessíveis e compreensíveis a todos os interessados.

Os estudos atuais mostram que a tendência de pesquisa na educação superior se concentra em governança e garantia de qualidade. Em um exercício que utilizou os termos “Governance” AND “Quality assurance” AND “Higher Education” na Web of Science resultou na seleção de vários artigos que possuíam identidade digital (DOI) e textos completos disponíveis, identificados por meio do software Zotero. Desses, 65 textos completos foram analisados em seus resumos e conclusões para tratar as informações relacionadas ao cenário das produções científicas pertinentes ao escopo deste estudo. As informações foram tratadas com o auxílio do software Bibliometrix, com o apoio da ferramenta biblioshiny.

As tendências indicam que a garantia de qualidade e a governança são temas emergentes que requerem estudos mais aprofundados sobre a temática, alinhando-se às conclusões dos estudos de Nabaho et. al. (2020) que indicam a garantia de qualidade como temática central dos estudos sobre a universidade, e às propostas da UNESCO (2021) sobre a relevância dessas questões em um cenário de crises sociais, impactos na democracia, revoluções tecnológicas e alterações ambientais.

A Ilustração 01, abaixo, apresenta um cluster de palavras que destaca as expectativas da literatura sobre o tema, orientando novos estudos. Termos como controle de qualidade, garantia de qualidade e experiência humana, mostram a amplitude das possibilidades para a discussão de temas como “projetos centrados no ser-humano” e “design estratégico”, diretamente relacionados à problemática desta pesquisa. Em aderência com as considerações de Naylor et. al. (2021), percebe-se que os projetos centrados no ser humano promovem a participação colaborativa e o uso dos resultados das avaliações de qualidade nas IES.

Ilustração 01: Cluster de palavras sobre garantia de qualidade e governança



Fonte: Elaborado a partir do software Bibliometrix

A partir da leitura dos resumos e conclusões dos artigos encontrados, identificaram-se alguns padrões que sustentam os resultados expostos nesta pesquisa. Os trabalhos de Fuadi et. al. (2021), Hou et. al. (2020), Juanatey et. al. (2021) e Hammoudi Halat (2023) ilustram os cinco principais aspectos elencados a partir dos textos selecionados. Dessa forma, mecanismos funcionais orientados às pessoas, parecem ser fundamentais para contribuir com, pelo menos, cinco aspectos sobre a garantia de qualidade no ensino superior.

Em uma perspectiva nacional, Nunes, Pereira e Pinho (2017) identificam a transparência como o primeiro fator crucial, garantindo a confiança das partes interessadas e facilitando a compreensão e o envolvimento dos usuários finais – *stakeholders* – no processo de governança das IES. Isso garante o envolvimento destes agentes com os resultados, que é o segundo pilar identificado, onde há a condição de aprimorar o alinhamento de expectativas destes em relação aos movimentos institucionais. Outros aspectos incluem o desenvolvimento de metodologias para a gestão dos resultados avaliativos, práticas de feedback, e a implementação de mudanças baseadas nos resultados, contribuindo para o posicionamento estratégico das instituições em contextos dinâmicos.

Sob a ótica destes aspectos, portanto, torna-se essencial, no contexto brasileiro, compreender os desafios e as oportunidades para tornar a avaliação cada vez mais centrada no ser humano. Os resultados a seguir, explicitam, na perspectiva do design estratégico de negócios, no contexto da avaliação institucional do ensino superior brasileiro.

4.1 DESAFIOS FUNCIONAIS NO USO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INTERNA

Pesquisadores nacionais como Martins (2002), Pereira, Araújo e Machado (2015), Flores (2017), e internacionais Fuadi et. al. (2021), Hou et. al. (2020), Juanatey et. al. (2021) e Hammoudi Halat (2023), discutem a garantia de qualidade na gestão universitária sob diversas perspectivas. Um foco principal é a utilização funcional dos resultados do processo avaliativo, que requer engajamento com a produção, implementação e gestão dos resultados provenientes das variadas metodologias transversais aos projetos de avaliação institucional. O desafio central, reconhecido também por agências de acreditação internacional, reside na funcionalidade e na aplicação dos resultados produzidos. O quadro 01, a seguir, apresenta os resultados da pesquisa aplicada durante o período descrito na metodologia deste artigo, considerando os indicadores relacionados à utilidade dos resultados da avaliação.

Quadro 01: Desafios funcionais

Termos-Chave	Média	Mediana	3º Quartil
Facilidade de acesso e análise	4.62	5.0	5.0
Compatibilidade Plataforma	4.65	5.0	5.0
Solução para Problemas Técnicos	1.40	1.01	1.67
Intuitividade dos Processos	4.57	4.96	5.0
Necessidade de Treinamento	1.37	1.0	1.59
Personalização da Interface	3.70	3.63	4.37
Atualização em Realtime	4.60	5.0	5.0
Consistência das Terminologias	3.83	3.98	4.47
Suporte ao Usuário	2.92	2.91	3.86
Integração entre Sistemas	2.82	2.80	3.44

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A utilização da média é crucial para oferecer uma visão geral do posicionamento central dos dados, refletindo o desempenho global de cada indicador. Por exemplo, uma média elevada na "Facilidade de Análise" e "Compatibilidade com a Plataforma" indica uma avaliação positiva desses aspectos pelos usuários, enquanto valores baixos em "Problemas Técnicos" e "Necessidade de Treinamento" sugerem uma experiência mais eficiente e menos problemática. Já a mediana ajuda a mitigar o impacto de valores extremos ou atípicos, apresentando um ponto central na distribuição dos dados que pode ser mais representativo do comportamento típico dos usuários. Isso é especialmente útil em casos como "Personalização da Interface" e "Consistência da Terminologia", onde a proximidade da mediana ao limite superior sugere que a maioria dos usuários tende a avaliar positivamente esses aspectos, apesar da presença de algumas avaliações mais baixas que afetam a média.

Observar o desempenho no 3º quartil é relevante, pois destaca o desempenho superior, indicando que pelo menos 75% das respostas estão abaixo desse valor. Isso é particularmente significativo em indicadores como "Intuitividade dos Processos" e "Atualização em Tempo Real", onde o 3º quartil atingindo o valor máximo sugere alta satisfação da maioria dos usuários com esses elementos. Além disso, observar o 3º quartil em áreas com desempenho mais baixo, como "Suporte ao Usuário" e "Integração de Sistemas", ajuda a identificar o limiar de satisfação dos usuários mais favoráveis, guiando potenciais melhorias.

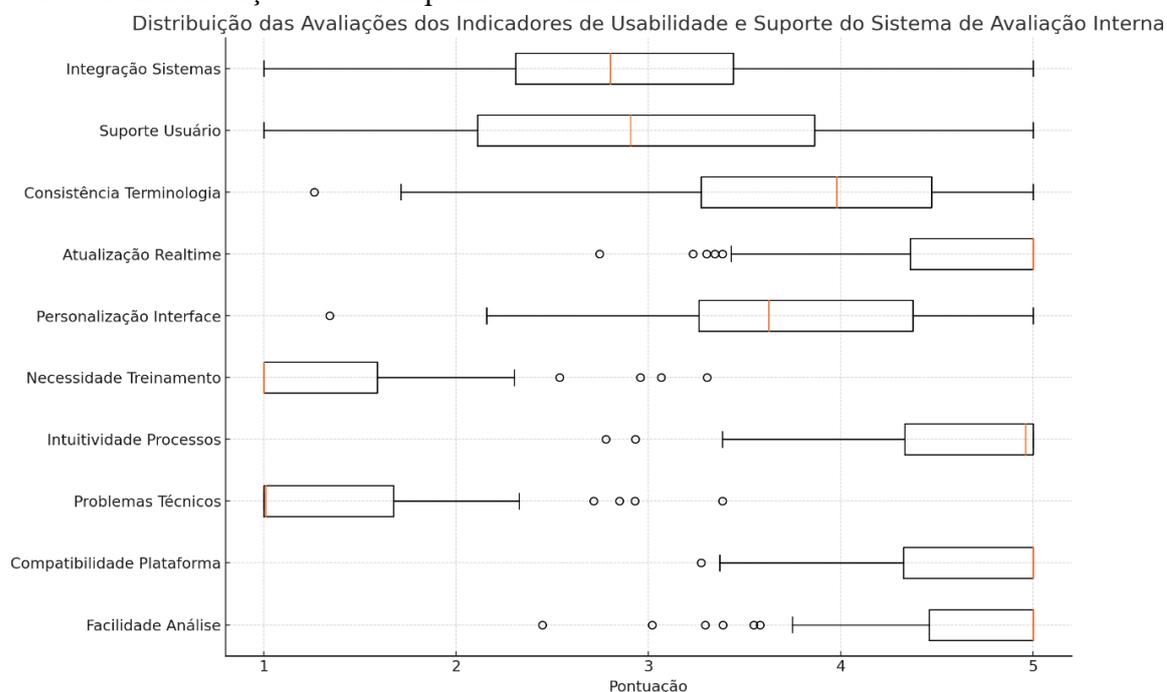
A partir dos dados coletados, três conjuntos de indicadores se destacam nesta dimensão. O primeiro grupo inclui indicadores técnicos que parecem estar limitando a funcionalidade das ações que contribuem para a utilidade dos resultados do processo avaliativo. Problemas técnicos, falta de capacitação, suporte insuficiente e integração deficiente são áreas que necessitam de uma análise mais ampliada das IES para melhorar a utilização adequada dos resultados do processo avaliativo. O desempenho desses indicadores no 3º quartil confirma estas suposições na medida em que demonstram que boa parte dos pesquisados percebem como sendo críticos nesta dimensão.

O segundo grupo de indicadores são os de interface, que demonstram uma adaptação das interfaces utilizadas na divulgação dos resultados, mas indicando pontos de atenção alinhados com a visão de Ristoff e Giolo (2006), sobre a necessidade de compreender o processo avaliativo como um sistema. Embora as plataformas utilizadas pareçam eficientes, há oportunidades para melhorar a experiência dos usuários e aproximar mais as partes interessadas do processo avaliativo. A CPA, portanto, possui um papel elementar na consolidação destes processos para o desenvolvimento da cultura de avaliação.

Nesta dimensão, os indicadores de processo demonstram eficiência e integração, como indicado pelo desempenho consistente no 3º quartil, sugerindo que os processos operacionais estão alinhados com o projeto e as expectativas dos envolvidos, tanto com o processo quanto com os produtos da avaliação institucional. O desempenho consistente nestes indicadores, sugere que os processos de suporte atendem às expectativas do Sistema Nacional de

Avaliação da Educação Superior (SINAES) e das instituições, fornecendo estruturas e suportes transversais para a avaliação institucional. O gráfico 01, a seguir, ilustra essa relação entre os indicadores, no contexto da dimensão em análise.

Gráfico 01: Distribuição do desempenho da dimensão



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O Gráfico 01 destaca a necessidade de intervenções precisas nos indicadores técnicos e de interface, evidenciando os desafios funcionais na utilização dos resultados da avaliação. O desempenho da mediana e do 3º quartil sugere oportunidades para aumentar a conscientização dos usuários sobre os padrões de divulgação dos resultados, com pouca dispersão indicando uma experiência aquém das expectativas estratégicas das IES. Por outro lado, os indicadores de processo revelam uma distribuição altamente concentrada no limite superior, sem variações significativas ou presença de *outliers*, indicando alta satisfação dos usuários com esses aspectos. Isso reflete a robustez e eficácia dos sistemas de avaliação, possivelmente resultado do envolvimento da CPA nesta dimensão.

A análise dos indicadores revela que os principais desafios funcionais na utilização dos resultados da avaliação interna estão relacionados a problemas técnicos, ausência de capacitação adequada, suporte e integração. Esses fatores limitam a funcionalidade das ações e a utilidade dos resultados. Enquanto indicadores como "Problemas Técnicos" e "Necessidade de Treinamento" mostram médias e medianas baixas, indicando experiências menos eficientes e problemáticas para os usuários, indicadores de interface como "Facilidade de Análise" e "Compatibilidade com a Plataforma" apresentaram médias elevadas e baixa dispersão, sugerindo eficiência, mas necessidade de melhor sensibilização e compreensão dos processos avaliativos pelos usuários. Finalmente, os indicadores de processo, com alta concentração no 3º quartil, demonstram que, apesar dos desafios técnicos e de interface, os processos operacionais são eficientes e alinhados às expectativas institucionais, refletindo a eficácia dos sistemas de avaliação apoiados pela CPA. Esses resultados destacam a necessidade de intervenções específicas para melhorar os aspectos técnicos e de capacitação, assegurando que todos os usuários possam acessar e utilizar os resultados de forma eficaz.

4.2 RESULTADOS CENTRADOS NO SER HUMANO: UMA NOVA PERSPECTIVA PARA A CPA

A participação da comunidade acadêmica nos processos avaliativos é uma condição fundamental desde o início da concepção desses processos no ensino superior brasileiro. Estudos como os de Lordêlo (2009) e de Sordi (2011), já demonstravam os diversos desafios enfrentados por essa participação em diferentes modelos institucionais. No contexto atual da pesquisa, observa-se que esses desafios estão sendo superados à medida que são implementados mecanismos institucionais eficazes para incentivar a participação, melhorando a compreensão dos resultados e tornando as informações cada vez mais acessíveis e concretas.

Os resultados apresentados no Quadro 02, a seguir, evidenciam essa adaptação, mostrando uma condição mais favorável e centrada no ser humano no uso dos resultados do processo avaliativo. Isso sugere analogias explícitas com os princípios da norma ISO 9241-11, mesmo que não haja uma relação direta do documento com os projetos de avaliação. Esses resultados sinalizam uma oportunidade de ampliação do escopo dos projetos, metodologias e estratégias de utilização dos resultados, potencializando a avaliação como um mecanismo funcional, útil e centrado no ser humano.

Quadro 02: Distribuição do desempenho da dimensão

Termos-Chave	Média	Mediana	3º Quartil
Respeito a Diversidade	4.59	4.92	5.0
Impacto Direto dos resultados	4.51	4.96	5.0
Ambiente Inclusivo	3.75	3.88	4.48
Correlação Ações da avaliação	4.01	4.03	4.52
Utilização de Feedbacks	4.52	4.77	5.0
Comunicação Empática	4.65	5.0	5.0
Transparência nas Decisões	4.75	5.0	5.0
Comunicação das Melhorias	4.65	5.0	5.0
Desenvolvimento dos envolvidos Profissional	4.01	4.01	4.68
Compromisso com a Qualidade	4.09	4.20	4.86

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

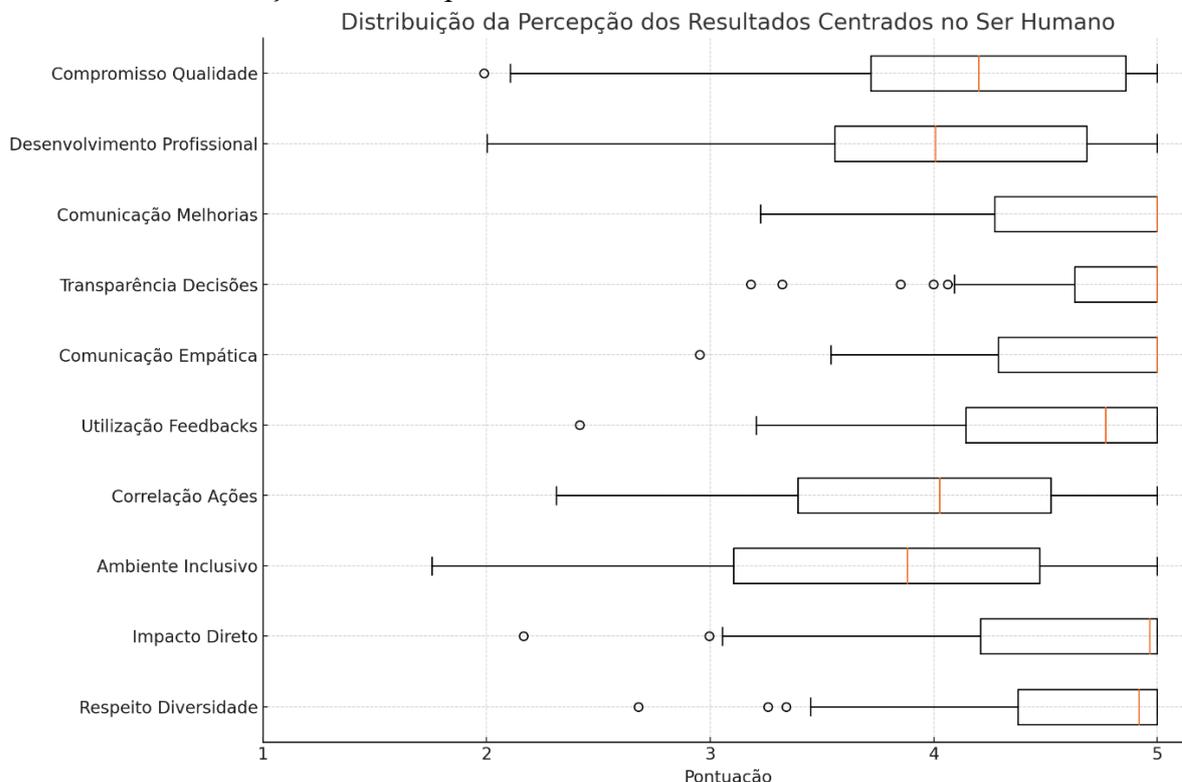
Os indicadores "Transparência Decisões" e "Comunicação Empática" apresentaram altas médias e medianas, ambas próximas ou igual a 5.0, conforme demonstrado no Quadro 02. Esses resultados refletem um compromisso institucional significativo com a transparência e a empatia na comunicação, aspectos essenciais para manter a confiança e o engajamento dos *stakeholders*. A adoção de práticas comunicativas claras e transparentes é fundamental para construir um ambiente acadêmico cooperativo, confiante e empático.

A alta avaliação nos indicadores de "Impacto Direto" e "Respeito à Diversidade", com médias superiores a 4.5 e medianas próximas a 5.0, sugere que a instituição tem sido eficaz em criar um ambiente respeitoso e diversificado, o que influencia positivamente o bem-estar e o desenvolvimento dos estudantes e funcionários. Esses resultados são importantes para promover uma cultura organizacional inclusiva e produtiva, conforme discutido na literatura sobre gestão universitária, que se relaciona com os princípios da ISO 9241-11. Essa norma destaca que práticas inclusivas e diversificadas não só melhoram o ambiente, mas também aumentam a satisfação e o desempenho dos usuários de serviços, aprimorando a usabilidade.

Embora as medianas dos indicadores de "Ambiente Inclusivo" e "Desenvolvimento Profissional" estejam acima de 3.5, as médias desses indicadores são relativamente baixas em comparação com outros, sugerindo uma experiência inconsistente entre os usuários. Essa disparidade indica a necessidade de políticas mais robustas ou uma implementação mais uniforme das iniciativas de inclusão e desenvolvimento. A variabilidade nas percepções dos usuários destaca a importância de estratégias que garantam a equidade na aplicação de

políticas de inclusão e na oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional, assegurando que todos os membros da comunidade acadêmica possam beneficiar-se igualmente dessas iniciativas. O gráfico 02, abaixo, oferece um panorama destes resultados

Gráfico 02: Distribuição do desempenho da dimensão



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Os indicadores "Transparência Decisões" e "Comunicação Empática" mostraram uma concentração de valores altos com pouca dispersão, indicando uma avaliação consistentemente positiva. Isso ressalta a eficácia das práticas de comunicação e transparência da instituição, essenciais para manter a confiança e o engajamento dos *stakeholders*. A alta concentração de valores altos demonstra que a instituição tem sido bem-sucedida em implementar práticas que priorizam a transparência e a comunicação empática, promovendo um ambiente de confiança e cooperação.

Em contraste, o indicador "Ambiente Inclusivo" apresenta maior dispersão e valores mais baixos, sugerindo que nem todos os participantes percebem o ambiente como igualmente inclusivo. Essa variabilidade indica a necessidade de revisar as políticas de inclusão ou a forma como elas são implementadas, para garantir um impacto mais uniforme entre todos os membros da comunidade acadêmica. Os resultados destacam a importância de políticas inclusivas robustas e bem executadas para criar uma cultura organizacional realmente inclusiva e equitativa. A maior dispersão nos dados aponta para a necessidade de intervenções mais direcionadas e consistentes para melhorar a percepção de inclusão entre os participantes.

Na "Correlação Ações", a dispersão moderada sugere variação significativa na percepção da eficácia das ações baseadas nos resultados de avaliação. Isso pode indicar uma lacuna na comunicação sobre como as decisões e ações são planejadas e implementadas. Para resolver essa questão, é necessário melhorar a transparência e a clareza na comunicação das decisões estratégicas e das ações resultantes das avaliações, garantindo que todos os membros da instituição compreendam e apoiem as ações tomadas.

Os indicadores "Impacto Direto" e "Respeito à Diversidade" apresentam a maioria dos valores no quartil superior, refletindo um forte compromisso institucional com essas áreas. Isso demonstra que a instituição tem sido bem-sucedida em criar um ambiente respeitoso e diversificado, impactando diretamente o bem-estar e o desenvolvimento dos estudantes e funcionários. A alta avaliação nesses indicadores sugere que práticas inclusivas e diversificadas são implementadas eficazmente, promovendo uma cultura organizacional positiva e produtiva, conforme apontado na ISO 9241-11.

O indicador "Desenvolvimento Profissional" apresenta considerável variação, com alguns valores mais baixos, indicando que as oportunidades de desenvolvimento profissional não são percebidas igualmente por todos os membros da instituição. Essa disparidade sugere que a instituição deve focar em oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional mais equitativas e acessíveis. Conforme discutido na ISO 9241-11, programas de desenvolvimento profissional contínuos e acessíveis são essenciais para garantir, no contexto desta pesquisa, que todos os membros das instituições possam crescer e se desenvolver de maneira uniforme, contribuindo para o sucesso global das IES participantes da pesquisa.

A análise demonstra que as IES participantes da pesquisa têm alcançado avanços significativos em áreas críticas como transparência nas decisões e comunicação empática, refletindo um forte compromisso com práticas centradas no ser humano. Indicadores como "Transparência Decisões" e "Comunicação Empática" mostram uma alta concentração de valores positivos, evidenciando a eficácia dessas práticas em manter a confiança e o engajamento dos *stakeholders*. No entanto, os dados revelam desafios em promover um ambiente inclusivo de forma uniforme e em garantir que as oportunidades de desenvolvimento profissional sejam percebidas igualmente por todos. A dispersão nos indicadores "Ambiente Inclusivo" e "Desenvolvimento Profissional" sugere a necessidade de políticas mais robustas e implementações consistentes. Assim, para a CPA, esses resultados reforçam a importância de uma abordagem integrada e humanizada na utilização dos resultados das avaliações, promovendo um ambiente mais inclusivo e equitativo que atenda às necessidades de toda a comunidade acadêmica.

4.3 RECOMENDAÇÕES FUNCIONAIS: A AVALIAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA DA EFICÁCIA, DA EFICIÊNCIA E DA SATISFAÇÃO

Uma nuvem de palavras, gerada a partir das respostas qualitativas das questões abertas, ofereceu uma visão das contribuições e percepções dos participantes sobre os processos avaliativos na instituição. Termos como "IES", "nossa", "análise", e "colaboradores" refletem as preocupações da comunidade acadêmica, confirmando que projetos centrados no ser humano devem valorizar a identidade institucional conforme o SINAES. Esses insights ajudam a entender como os membros percebem e interagem com as iniciativas de avaliação interna. A eficácia dos processos é indicada por termos relacionados à clareza e impacto direto, enquanto a eficiência é refletida na facilidade de uso das plataformas e análise dos dados. A satisfação dos usuários é evidenciada por termos que sugerem um ambiente colaborativo e inclusivo. Com base nesses resultados, recomenda-se melhorar os aspectos técnicos e de interface para garantir que a avaliação interna contribua significativamente para a satisfação e o desenvolvimento de todos os envolvidos.

A otimização da infraestrutura é fundamental para criar um ambiente eficiente e satisfatório para os usuários. Segundo a ISO 9241-11, a eficácia de um ambiente se mede pela sua capacidade de facilitar o alcance dos objetivos dos usuários. Espaços de descanso e salas tecnologicamente equipadas melhoram a produtividade e satisfação dos estudantes e funcionários. Pesquisas de satisfação fornecem feedback valioso para ajustes contínuos, assegurando que as mudanças realizadas atendam às necessidades e expectativas dos usuários.

A capacitação contínua dos recursos humanos é essencial para a eficiência e a eficácia das operações institucionais. Programas de desenvolvimento profissional preenchem lacunas de competências, garantindo que os colaboradores estejam preparados para os desafios diários. Conforme a ISO 9241-11, a eficiência envolve a utilização adequada dos recursos, incluindo o esforço humano. Avaliações de desempenho e treinamentos específicos otimizam o desempenho dos colaboradores, melhorando a eficácia e a eficiência operacionais. Investir em tecnologia é fundamental para garantir a acessibilidade e a eficácia dos serviços acadêmicos. Soluções tecnológicas intuitivas facilitam o uso pelos usuários, conforme recomendado pela norma, que enfatiza a importância da usabilidade. Medir a satisfação dos usuários com as novas tecnologias é determinante para assegurar que elas atendem às expectativas e necessidades, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Diversificar e expandir programas acadêmicos são estratégias importantes para atender às diversas necessidades educacionais dos estudantes. A eficácia desses programas pode ser avaliada por meio dos resultados acadêmicos e da satisfação dos alunos. Segundo a ISO 9241-11, a eficácia envolve a acurácia e completude com que os objetivos são alcançados. Medindo esses resultados, a instituição pode garantir que os programas estejam efetivamente contribuindo para a aprendizagem contínua e o desenvolvimento dos estudantes. Por fim, um sistema de feedback eficaz é crucial para melhoria contínua dos serviços institucionais. Coletar e analisar o feedback de estudantes e funcionários permite identificar áreas de melhoria e implementar mudanças que aumentem a satisfação e a eficácia das intervenções. A norma destaca a importância de adaptar os sistemas para melhor atender às necessidades dos usuários, alinhando os ajustes com os objetivos de eficácia, eficiência e satisfação.

5. CONCLUSÃO

Este estudo abordou um desafio central na gestão universitária: como melhorar o uso dos resultados da avaliação institucional interna por meio de práticas centradas nas pessoas. A relevância desta pesquisa está em mostrar que, além de coletar e analisar dados, é essencial considerar o impacto desses dados nas pessoas envolvidas. Em um ambiente educacional que valoriza tanto a eficiência administrativa quanto a experiência humana, equilibrar esses aspectos é fundamental para promover um ambiente acadêmico mais inclusivo e produtivo.

As conclusões enfatizam a importância de incorporar práticas centradas nas pessoas na avaliação institucional. Essas práticas não apenas facilitam a interpretação e utilização dos dados coletados, mas também aumentam o engajamento e satisfação dos membros da comunidade acadêmica. A análise dos dados sugere que personalizar as ferramentas de avaliação e incluir medidas que considerem as necessidades e expectativas das pessoas contribuem significativamente para melhorar os processos educativos e administrativos.

Com base nas descobertas, recomenda-se que as instituições de ensino superior implementem sistemas de avaliação que possibilitem personalizações conforme as características e necessidades dos usuários. Além disso, é fundamental desenvolver programas de treinamento contínuos para os gestores de dados, focando na interpretação e aplicação dos resultados das avaliações de maneira centrada nas pessoas. Estabelecer canais de feedback regulares com os usuários dos dados de avaliação também é essencial para aprimorar continuamente as práticas de gestão baseadas em evidências.

Este estudo, teoricamente, enfatiza a necessidade de integrar métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos para abordar tanto a dimensão técnica quanto a humana da avaliação institucional. Recomenda-se que futuras pesquisas continuem a explorar o impacto das variáveis humanas na eficácia das práticas administrativas nas universidades, considerando diferentes contextos institucionais e culturais. Além disso, estudos experimentais podem ser realizados para testar a eficácia de intervenções humanizadas na

gestão da avaliação. Esta pesquisa oferece um ponto de partida essencial para explorar as interações entre gestão universitária e a experiência humana no contexto acadêmico. Há potencial para inspirar reflexões e ações entre administradores acadêmicos, pesquisadores e formuladores de políticas educacionais, visando criar um ambiente de ensino superior que equilibre eficiência administrativa e bem-estar humano.

REFERÊNCIAS

- BAUER, Wilhelm et al. Development of a procedure model for human-centered industry 4.0 projects. *Procedia manufacturing*, v. 39, p. 877-885, 2019.
- BERES, Laura K. et al. Human-centered design lessons for implementation science: improving the implementation of a patient-centered care intervention. **JAIDS Journal of Acquired Immune Deficiency Syndromes**, v. 82, p. S230-S243, 2019.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 05 de mai de 2024.
- CHEN, Elizabeth et al. Enhancing community-based participatory research through human-centered design strategies. **Health promotion practice**, v. 21, n. 1, p. 37-48, 2020.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa. Penso Editora, 2015.
- FLORES, Sharon Rigazzo. A democratização do ensino superior no Brasil, uma breve história: da Colônia a República. **Revista internacional de educação superior**, v. 3, n. 2, p. 401-416, 2017.
- FUADI, Djalal et al. Self-Governance: Internationalization management of distinctive higher education towards the world class university. **Indonesian Journal on Learning and Advanced Education (IJOLAE)**, v. 3, n. 2, p. 96-113, 2021.
- GASSON, Susan. Human-centered vs. user-centered approaches to information system design. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, v. 5, n. 2, p. 5, 2003.
- GIACOMIN, Joseph. What is human centred design?. *The design journal*, v. 17, n. 4, p. 606-623, 2014.
- GÖTTGENS, Irene; OERTELT-PRIGIONE, Sabine. The application of human-centered design approaches in health research and innovation: a narrative review of current practices. **JMIR mHealth and uHealth**, v. 9, n. 12, p. e28102, 2021.
- HAMMOUDI HALAT, Dalal et al. Understanding and fostering mental health and well-being among university faculty: A narrative review. **Journal of clinical medicine**, v. 12, n. 13, p. 4425, 2023.
- HOU, Angela Yung Chi et al. A comparative study of relationship between the government and national quality assurance agencies in Australia, Japan, Malaysia and Taiwan: Policy

change, governance models, emerging roles. **Quality in Higher Education**, v. 26, n. 3, p. 284-306, 2020.

JUANATEY, Ana García et al. Independence, accountability and responsibilities of quality assurance agencies in higher education: European and Latin American countries compared. **European Journal of Higher Education**, v. 11, n. , p. 175-196, 2021.

KACHIRSKAIA, Ioulia; MATE, Kedar S.; NEUWIRTH, Estee. Human-centered design and performance improvement: better together. **NEJM Catalyst**, v. 4, n. 3, 2018.

KADIR, Bzhwen A.; BROBERG, Ole. Human-centered design of work systems in the transition to industry 4.0. *Applied ergonomics*, v. 92, p. 103334, 2021.

LORDÊLO, José Albertino Carvalho; PONTES, Márcia. Poder, representação, participação, conhecimento e decisão: a CPA da UFBA. **AVALIAÇÃO EDUCACIONAL desatando e reatando nós**, p. 85, 2009.

LYON, Aaron R.; BREWER, Stephanie K.; AREÁN, Patricia A. Leveraging human-centered design to implement modern psychological science: Return on an early investment. **American Psychologist**, v. 75, n. 8, p. 1067, 2020.

MACDONALD, Dutch et al. Human-centered design is more important than ever. Boston Consulting Group, 2020.

MARTINS, Antonio Carlos Pereira. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cirúrgica Brasileira**, v. 17, p. 04-06, 2002.

MORRISSEY, Mark. Human-centric design. **Mechanical Engineering**, v. 120, n. 07, p. 60-62, 1998.

NABAHO, Lazarus et al. Quality assurance of higher education governance and management: An exploration of the minimum imperative for the envisioned African common higher education space. **Higher learning research communications**, v. 10, n. 2, p. 38-52, 2020.

NAYLOR, Ryan et al. Students as customers versus as active agents: Conceptualising the student role in governance and quality assurance. **Higher Education Research & Development**, v. 40, n. 5, p. 1026-1039, 2021.

NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; PEREIRA, Isabel Cristina Auler; PINHO, Maria José de. A responsabilidade social universitária e a avaliação institucional: reflexões iniciais. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 22, p. 165-177, 2017.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PEREIRA, Cleber Augusto; ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves; MACHADO, Maria de Lourdes. Acreditação do ensino superior na Europa e Brasil: mecanismos de garantia da qualidade. **Revista de Políticas Públicas**, v. 19, n. 1, p. 61-75, 2015.

POLYDORO, S. A. O.; SANDER, P. Avaliação institucional e seus efeitos na gestão universitária. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 16, n. 2, p. 355-374, 2000.

RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. O SINAES como sistema. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 3, n. 6, 2006.

ROSINSKY, Kristina et al. A review of human-centered design in human services. **Human Centered Design for Human Services**, 2022.

SORDI, Mara Regina Lemes de. Comissão Própria de Avaliação (CPA): similaridades e dessemelhanças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 16, n. 03, p. 603-617, 2011.

SOUZA, A. L. Construa-se um instrumento de avaliação: desafios e possibilidades. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 10, n. 2, p. 215-240, 2002.

TIGHT, Malcolm. Research into quality assurance and quality management in higher education. *Emerald Insight*, 2020.

TOBIN, R.; LESLIE, S.; JOHNSON, R. Data-driven decision-making in higher education institutions: State-of-play. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, v. 14, n. 6, p. 357-367, 2023.

UNESCO, IESALC. Pathways to 2050 and beyond. Findings from a Public Consultation on the Futures of Higher Education. 2021.

VAGAL, Achala et al. Human-centered design thinking in radiology. **Journal of the American College of Radiology**, v. 17, n. 5, p. 662-667, 2020.

VAN VELSEN, Lex et al. The limitations of user-and human-centered design in an eHealth context and how to move beyond them. *Journal of medical Internet research*, v. 24, n. 10, p. e37341, 2022.

VENKATRAMAN, Sitalakshmi. Data-driven decision-making (DDDM) for higher education assessments: A case study. *Systems*, v. 11, n. 6, p. 306, 2023 (a).

VENKATRAMAN, Sitalakshmi. Data-driven decision-making for quality education. *Journal of Education and Practice*, v. 11, n. 6, p. 25-36, 2023 (b).

VIAL, Stéphane; BOUDHRAË, Sana; DUMONT, Mathieu. Human-centered design approaches in digital mental health interventions: exploratory mapping review. **JMIR mental health**, v. 9, n. 6, p. e35591, 2022

VOM BROCKE, Jan; ZELT, Sarah; SCHMIEDEL, Theresa. On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, v. 36, n. 3, p. 486-495, 2016.