

ENTRELAÇAMENTOS ENTRE AVALIAÇÃO
E DESIGN CENTRADO NO SER HUMANO:
CONTRIBUIÇÕES DA USABILIDADE
PARA RECONFIGURAR A AVALIAÇÃO
INSTITUCIONAL NO ENSINO SUPERIOR

Thiago Henrique Almino Francisco

Mohamadou Moustapha Seck

Diogo Machieski

<http://dx.doi.org/10.18616/interfaces10>

INTRODUÇÃO: PARA ALÉM DOS DADOS, A EXPERIÊNCIA

A trajetória das instituições de ensino superior em direção a uma cultura de qualidade tem sido pavimentada por dispositivos avaliativos cada vez mais sofisticados e orientados por dados. No entanto, o que à primeira vista parece ser um avanço técnico e gerencial, esconde, muitas vezes, a armadilha de uma avaliação desumanizada. A aplicação do modelo Data-Driven Decision-Making (DDDM), como apontam Kaspi e Venkatraman (2023), representa um marco importante na racionalização dos processos de tomada de decisão. Ainda assim, a tecnocracia que acompanha esse movimento pode obscurecer dimensões subjetivas e relacionais essenciais para o real aprimoramento institucional.

Tight (2020) provoca uma inflexão crítica nesse debate ao evidenciar o descompasso entre os avanços metodológicos e a real capacidade de as avaliações promoverem mudanças significativas nas práticas cotidianas, especialmente quando ignoram a centralidade do ser humano. Os dados, portanto, precisam ser performatizados por sujeitos institucionais — professores, técnicos, estudantes — para que façam sentido. Assim, este ensaio propõe um olhar que transcende a técnica e se ancora na urgência de (re) humanizar a avaliação institucional.

Inspirando-se em estudos como os de Tobin, Leslie e Johnson (2023), e na tradição brasileira de Polydoro e Sander (2000) e Souza (2002), busca-se explorar criticamente como as práticas centradas no ser humano podem elevar a potência transformadora dos processos avaliativos. Em vez de partir de uma metodologia rigidamente descrita, a reflexão será construída a partir de evidências colhidas em experiências concretas de aplicação avaliativa, reinterpretadas por meio de uma lente teórica integradora.

A proposta, então, é iluminar as possibilidades de uma avaliação que seja, ao mesmo tempo, tecnicamente robusta e existencialmente significativa — capaz de gerar melhorias institucionais sustentáveis e inclusivas. Em tempos de demandas por *accountability* e justiça social, pensar

avaliação como prática humanizada é mais do que uma alternativa: é uma condição para a relevância das instituições educacionais.

2. ELEMENTOS TEÓRICOS: USABILIDADE COMO ÉTICA DA RELAÇÃO

O Design Estratégico de Serviços, quando articulado à gestão universitária, oferece mais do que soluções operacionais: propõe uma reconfiguração epistemológica. Trata-se de uma virada conceitual que desloca o foco da eficiência para a experiência. A norma ISO 9241-11 (ABNT, 2002), frequentemente mobilizada nesse contexto, fornece um ponto de partida normativo — mas é nas leituras críticas de Göttgens e Oertelt-Prigione (2021) e Beres *et al.* (2019) que se reconhece o potencial transformador de envolver o usuário não apenas como fonte de dados, mas também como coautor de soluções.

A centralidade do usuário, nos termos de Vial, Boudhraâ e Dumont (2022), exige que os sistemas sejam desenhados para ele e com ele — num movimento iterativo de cocriação.

A partir dessa chave interpretativa, é possível compreender como o Design Centrado no Ser Humano (HCD) se insere na lógica da avaliação institucional. Lyon, Brewer e Areán (2020), bem como Chen *et al.* (2020) argumentam que a interdisciplinaridade e o foco na experiência são os vetores fundamentais para criar soluções significativas. Rosinsky *et al.* (2022) vão além, uma vez que propõem que o usuário deixe de ser apenas consumidor para assumir o papel de co-criador de valor, de modo a subverter a lógica unidirecional dos processos avaliativos tradicionais.

Se por um lado a normatização ISO 9241-11 (ABNT, 2002) oferece clareza e estrutura, por outro, como lembram Vagal *et al.* (2020), ela demanda flexibilidade interpretativa para que os frameworks não se convertam em amarras burocráticas. É nesse ponto que o desafio da iteração se coloca. Kachirskaia, Mate e Neuwirth (2018) problematizam a crença de que melhorias contínuas podem ser garantidas apenas pela repetição

técnica. Sem escuta ativa e sem tradução das experiências, o ciclo iterativo degenera em ritual vazio.

A integração significativa do usuário nos processos avaliativos — seja como respondente, protagonista ou elaborador de ações — ainda é, conforme Chen *et al.* (2020) e Göttgens e Oertelt-Prigione (2021), um ponto frágil. Muitas instituições replicam o modelo “coletar–tabular–informar”, sem considerar a devolutiva como espaço dialógico e a ação como processo compartilhado. Beres *et al.* (2019) alertam: sem considerar a experiência do usuário, a avaliação institucional se reduz a um exercício autorreferente, incapaz de provocar mudanças reais.

A literatura mais recente aponta a usabilidade como dimensão estratégica e política. Não se trata apenas de tornar os sistemas funcionais, mas de fazê-los ressoar com os sujeitos que os habitam. A partir das contribuições de Morrissey (1998), Vagal *et al.* (2020) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a usabilidade emerge como um princípio ético — um compromisso com o bem-estar, a inclusão e a agência dos envolvidos.

Neste contexto, a avaliação institucional interna deve ser reconhecida como um ecossistema vivo, atravessado por práticas colaborativas, feedback contínuo e integração entre diferentes atores institucionais. As recomendações oriundas da experiência relatada aqui apontam para a necessidade de tornar os instrumentos avaliativos mais responsivos, os relatórios mais dialógicos e os planos de ação mais participativos.

USABILIDADE COMO ESTRATÉGIA, EXPERIÊNCIA E ÉTICA INSTITUCIONAL: IMPACTOS SISTÊMICOS EM PRODUTOS, PROCESSOS E SERVIÇOS

“O que é intuitivo para uns, é libertador para muitos. Usabilidade não é só conveniência: é inclusão, eficiência e estratégia.”
— Livre adaptação de Göttgens e Oertelt-Prigione (2021)

A usabilidade, frequentemente associada ao universo técnico do design de interfaces, ganha uma nova densidade conceitual quando observada à luz das exigências contemporâneas por justiça institucional, inovação centrada no usuário e eficiência estratégica. A norma ISO 9241-11 (ABNT, 2002) delinea um conceito de usabilidade que ultrapassa a simples operacionalidade, com o intuito de introduzir critérios como eficácia, eficiência e satisfação contextualizada do usuário — parâmetros que, quando aplicados a produtos, processos e serviços, desencadeiam impactos transformadores tanto na cultura organizacional quanto na experiência dos sujeitos institucionais.

Essa visão ampliada se alinha aos princípios da abordagem centrada no ser humano, conforme proposta por Gasson (2003) e reafirmada por Göttgens e Oertelt-Prigione (2021), cuja ênfase em atributos como simplicidade, clareza e tolerância a erros permite reconfigurar a maneira como os resultados de avaliações institucionais além de serem lidos, são também apropriados. A usabilidade aqui não se restringe à apresentação dos dados: ela se converte em ponte entre informação e ação, a fim de promover o empoderamento dos usuários institucionais na tomada de decisões fundamentadas.

No campo dos processos de negócio e da gestão institucional, a usabilidade assume o papel de vetor competitivo e facilitador estratégico. A literatura é categórica ao situá-la como um diferencial crítico na racionalização das operações, na fidelização de públicos e na conformação de experiências institucionais coerentes. Estudos de Macdonald *et al.* (2020) e Van Velsen *et al.* (2022) revelam que interfaces intuitivas, feedback responsivo e fluidez na navegação de sistemas avaliativos contribuem decisivamente para a aceitação das práticas e para a legitimação das decisões delas derivadas.

Mais do que um conjunto de boas práticas, a usabilidade emerge como elemento central da estratégia funcional de produtos, serviços e processos. A partir de contribuições como as de Giacomini (2014), Vagal *et al.* (2020) e Vom Brocke, Zelt e Schmiedel (2016), torna-se possível identificar, ao menos, dez impactos críticos associados à sua implementação — desde

a redução de custos e aumento da produtividade até o fortalecimento da percepção de valor e a ampliação da capacidade de resposta organizacional.

Esses impactos são estruturantes porque a usabilidade atua em múltiplas frentes: ajusta sistemas às capacidades dos usuários, reforça a coerência entre funcionalidade e expectativa, amplia a inteligibilidade dos dados e facilita o aprendizado institucional. A experiência do usuário, nesse sentido, deixa de ser uma consequência e passa a ser uma premissa; uma lógica que Ghosh e Caliskan (2023) interpretam como pilar da flexibilidade e adaptabilidade dos artefatos avaliativos.

Outro vetor decisivo é a minimização da dependência de suporte técnico, conforme apontado por Chen *et al.* (2020). Produtos e sistemas avaliativos bem desenhados reduzem erros, otimizam recursos e incrementam a autonomia dos usuários. A consequência é dupla: economias operacionais significativas e aumento da satisfação — uma equação que tem repercussões diretas na competitividade institucional.

Em tempos de mercados saturados e hiperinformação, a experiência positiva do usuário se torna critério de distinção. Van Velsen *et al.* (2022) sublinham que usabilidade eficaz não apenas fideliza, mas também transforma usuários em agentes de disseminação, por meio de recomendações, boas avaliações e engajamento orgânico. Assim, a usabilidade torna-se uma vantagem reputacional que retroalimenta o ciclo de inovação e legitimação institucional.

Talvez o aspecto mais potente da usabilidade, porém, seja seu potencial emancipatório. Quando acessibilidade, clareza e adaptabilidade são colocadas no centro dos sistemas, das práticas e dos produtos, criam-se condições concretas para a equidade. Göttgens e Oertelt-Prigione (2021) destacam a dimensão inclusiva da usabilidade como vetor de justiça social: ao remover barreiras e respeitar a pluralidade dos perfis institucionais, ela transforma a avaliação de um exercício de controle para uma prática de reconhecimento.

Nesse sentido, a norma ISO 9241-11 (ABNT, 2002), mais do que um padrão técnico, torna-se um manifesto ético. Ela propõe que produtos e serviços sejam funcionais e respeitosos com o tempo, as capacidades e os contextos dos usuários. Essa proposta ressoa com uma noção ampliada de

responsabilidade institucional, na qual o design e a avaliação deixam de ser ferramentas de mensuração para se tornarem instrumentos de cuidado, escuta e transformação.

AVALIAÇÃO COMO EXPERIÊNCIA ESTRATÉGICA: PRODUÇÃO DE SENTIDOS, GOVERNANÇA E CENTRALIDADE HUMANA

A avaliação institucional no ensino superior contemporâneo transita por múltiplas camadas: da técnica à ética, do instrumento à cultura, do dado à transformação. Em face dessa complexidade, abordagens metodológicas rígidas mostram-se insuficientes para capturar a fluidez e a densidade dos fenômenos institucionais. É por isso que o paradigma pragmático se revela particularmente oportuno: ele reconhece que a escolha dos métodos deve ser guiada pela utilidade e pela capacidade de gerar respostas significativas para os problemas concretos enfrentados pelas instituições.

Foi com essa inspiração epistemológica que se construiu a trajetória investigativa aqui apresentada. A pesquisa foi desenhada sob uma lógica de métodos mistos sequenciais, tal como orientam Johnson e Onwuegbuzie (2004), que permite o entrelaçamento de abordagens quantitativas e qualitativas. O movimento iniciou-se com a aplicação de uma escala de concordância tipo Likert a um grupo de 60 gestores estratégicos da avaliação institucional (Procuradores Institucionais e Coordenadores de CPAs) cuja posição nas estruturas de governança os torna intérpretes privilegiados dos processos e resultados avaliativos.

Ao lado dessa investigação empírica, realizou-se um mapeamento temático da literatura internacional, com base na recuperação de 65 artigos científicos disponíveis integralmente, indexados com identidade digital e publicados em periódicos de alto impacto. Os critérios de inclusão foram definidos a partir dos descritores “Governance”, “Quality assurance” e “Higher Education”, aplicados em bases indexadas. A leitura criteriosa dos resumos e das conclusões desses artigos, apoiada por ferramentas bibliométricas, revelou um conjunto de eixos conceituais que se conectam

diretamente à problemática deste estudo: a interdependência entre avaliação, governança e participação.

De forma convergente, os achados empíricos e bibliográficos apontam para a ascensão de um novo paradigma avaliativo — centrado no ser humano e sustentado por práticas que promovem sentido, engajamento e transformação. A análise qualitativa das respostas permitiu identificar cinco elementos estruturantes que qualificam a avaliação como prática estratégica e sensível à experiência institucional:

1. Transparência como princípio organizador da confiança entre atores institucionais, apontada como condição básica para a legitimidade da avaliação (Nunes, Pereira e Pinho, 2017);
2. Engajamento dos stakeholders evidenciado como um fator de alinhamento entre expectativas sociais e ações institucionais;
3. Sistematização metodológica das práticas de gestão dos resultados que favorece sua apropriação crítica pelos sujeitos e sua integração ao planejamento estratégico;
4. Consolidação de práticas de feedback, que transformam os resultados avaliativos em instrumentos de escuta e negociação institucional;
5. Capacidade de indução de mudança organizacional, que revela que sistemas avaliativos eficazes não apenas monitoram, mas também provocam transformação.

Esses cinco vetores foram também reforçados pela análise da literatura, especialmente nos trabalhos de Fuadi *et al.* (2021), Hou *et al.* (2020), Juanatey *et al.* (2021) e Hammoudi Halat *et al.* (2023), que destacam a urgência de se estruturar práticas avaliativas que transcendam a lógica do controle e se afirmem como estratégias de inteligência institucional. A articulação entre governança e garantia da qualidade emerge, assim, como o novo campo de disputa simbólica e prática na educação superior.

A análise integrada desses achados permite concluir que há um movimento robusto, ainda que não hegemônico, em direção à constituição

de modelos avaliativos centrados no ser humano, nos quais o dado não é um fim em si mesmo, mas um meio para a escuta, para a corresponsabilidade e para a produção de sentido. Essa avaliação, mais do que instrumento, torna-se experiência — vivida, compartilhada e capaz de induzir transformações institucionais duradouras.

Nesse horizonte, reafirma-se a importância de projetar mecanismos avaliativos que sejam, ao mesmo tempo, tecnicamente sólidos e existencialmente significativos. Ao colocar o design estratégico como lente interpretativa, é possível afirmar que avaliar não é apenas medir. Avaliar é desenhar futuros possíveis. É, portanto, um ato de liderança, de cuidado e de compromisso com a reinvenção constante das instituições de ensino superior.

OS DESAFIOS FUNCIONAIS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: ENTRE A UTILIDADE E A APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS

“A qualidade da avaliação não se encerra na coleta dos dados, mas se concretiza na sua capacidade de mobilizar transformações institucionais.”

— *Adaptação livre a partir de Ristoff e Giolo (2006)*

No campo da avaliação institucional, a transição do dado bruto para a ação transformadora permanece como um dos grandes dilemas contemporâneos. A literatura, tanto nacional quanto internacional — com contribuições de Martins (2002), Pereira, Araújo e de Lourdes Machado (2015), Flores (2017), Fuadi *et al.* (2021), Hou *et al.* (2020), Juanatey *et al.* (2021) e Hammoudi Halat *et al.* (2023) —, converge na constatação de que o uso funcional dos resultados avaliativos constitui uma fronteira crítica para o avanço da qualidade na gestão universitária.

Ao analisar os resultados empíricos da presente investigação, surgem evidências robustas de que os maiores obstáculos residem na dimen-

são funcional da utilidade dos dados: isto é, na capacidade das instituições em transformar informações avaliativas em processos decisórios ágeis, acessíveis e efetivos. Os dados coletados junto a profissionais estratégicos das IES revelam três agrupamentos principais de indicadores, cada qual expressando uma natureza distinta de desafio.

O primeiro conjunto, que aqui chamamos de indicadores técnicos, expõe as fragilidades estruturais que limitam a funcionalidade dos sistemas de avaliação. Questões como falhas técnicas recorrentes, carência de capacitação, ausência de suporte adequado e baixa integração entre sistemas informacionais foram percebidas como pontos críticos. A baixa média e mediana observadas para os indicadores de “solução de problemas técnicos” e “necessidade de treinamento” indicam que a experiência de muitos usuários ainda é marcada pela ineficiência operacional e por barreiras de acesso técnico. Esses resultados sugerem a urgência de políticas institucionais que promovam a manutenção, o treinamento continuado e a integração sistêmica — sob pena de a avaliação institucional se tornar uma prática estéril, dissociada da realidade dos seus públicos.

O segundo agrupamento corresponde aos chamados indicadores de interface, os quais, embora com desempenhos mais elevados, revelam nuances importantes. Aspectos como “facilidade de acesso”, “compatibilidade com a plataforma” e “intuitividade dos processos” receberam avaliações positivas, com medianas e quartis superiores próximos ao valor máximo. Isso indica que os sistemas, em geral, apresentam uma arquitetura funcional adequada. No entanto, há uma lacuna interpretativa: os dados sugerem que a eficiência técnica não necessariamente se traduz em compreensão crítica ou engajamento dos usuários com os resultados da avaliação. Com base em Ristoff e Giolo (2006), é preciso avançar da funcionalidade para a significação dos processos avaliativos, com ações de sensibilização e letramento avaliativo que ampliem a apropriação dos dados e sua vinculação ao cotidiano institucional.

Já o terceiro grupo de indicadores, os chamados indicadores de processo, apresentou resultados significativamente positivos, com médias elevadas, pouca dispersão e valores concentrados no terceiro quartil. Isso demonstra que, no que tange aos processos operacionais — como o fluxo

de disseminação dos resultados, a rotina de uso das informações e sua articulação com os planos institucionais — há uma percepção de robustez e eficácia. Tal desempenho sugere que as Comissões Próprias de Avaliação (CPA), ao assumirem um papel ativo e estruturador, estão contribuindo para consolidar uma infraestrutura avaliativa coerente com os objetivos do Sinaes e com as demandas institucionais.

A partir da leitura crítica desses três blocos, é possível sintetizar os principais desafios funcionais na aplicação prática dos resultados da avaliação interna. Primeiro, as limitações de infraestrutura técnica ainda comprometem a experiência dos usuários, visto que exigem investimentos mais consistentes em usabilidade, integração e suporte. Segundo, há uma lacuna no campo da mediação simbólica e pedagógica dos dados: é preciso tornar os resultados não apenas acessíveis, mas também inteligíveis, acionáveis e estrategicamente orientados. Terceiro, o bom desempenho operacional observado em parte dos indicadores revela o potencial das estruturas já consolidadas, como as CPAs, para liderarem processos de melhoria contínua — desde que apoiadas por condições institucionais que favoreçam inovação, escuta e protagonismo coletivo.

Em síntese, os dados sugerem que, embora os sistemas avaliativos contem com processos bem estruturados e plataformas tecnicamente viáveis, persistem fragilidades no ecossistema funcional que conecta o resultado da avaliação à sua utilidade real. Ao transformar essa constatação em ação, as IES terão mais condições de alinhar suas práticas à lógica da governança estratégica, para reafirmar o papel da avaliação como prática social transformadora e centrada no ser humano.

RESULTADOS CENTRADOS NO SER HUMANO: REDEFININDO O PAPEL ESTRATÉGICO DA CPA

“Na cultura avaliativa orientada ao ser humano, o dado não é apenas evidência: é também vínculo, escuta e responsabilidade coletiva.”

— Livre adaptação de Sordi (2011) e ISO 9241-11 (ABNT, 2002)

A avaliação institucional no Brasil sempre reconheceu, ao menos em sua concepção normativa, o papel ativo da comunidade acadêmica. Desde as primeiras iniciativas no contexto do ensino superior brasileiro, conforme discutido por Lordêlo e Pontes (2009) e Sordi (2011), a participação dos sujeitos institucionais foi apontada como condição *sine qua non* para a legitimidade e eficácia da avaliação. Entretanto, a concretização desse ideal tem encontrado obstáculos práticos diversos — desde estruturas organizacionais engessadas até formas de comunicação que distanciam os envolvidos dos significados e das finalidades da avaliação.

O presente estudo evidencia, a partir da percepção de gestores estratégicos, que esse cenário tem começado a se transformar. O envolvimento da comunidade acadêmica com os resultados avaliativos está se consolidando, impulsionado por mecanismos institucionais de incentivo que ampliam a inteligibilidade, a aplicabilidade e a concretude das informações produzidas. Essa nova configuração se aproxima, conceitualmente, dos princípios delineados na ISO 9241-11 (ABNT, 2002), ainda que não de forma sistematizada: trata-se de uma orientação latente à usabilidade dos processos avaliativos na perspectiva do ser humano.

A análise dos dados revela um conjunto de indicadores humanizados cuja média e mediana apresentam valores elevados, especialmente nas dimensões de “transparência nas decisões” e “comunicação empática”. A consistência desses dados sugere que a confiança institucional é fortalecida quando a linguagem da avaliação é traduzida em práticas comunicativas claras, afetivas e colaborativas. O engajamento, nesse sentido, não é um apelo moral, mas uma consequência estrutural de sistemas avaliativos que respeitam o tempo, a diversidade e a experiência dos sujeitos.

Indicadores como “respeito à diversidade” e “impacto direto dos resultados” também apresentaram avaliações robustas, pois os sistemas avaliativos analisados, além de coletarem dados sobre diversidade e inclusão, também produzem efeitos concretos no cotidiano institucional — especialmente no bem-estar de estudantes e servidores. Esses achados corroboram os princípios da usabilidade segundo a ISO 9241-11 (ABNT, 2002), que posiciona o respeito à diversidade e a acessibilidade como pilares para a criação de sistemas intuitivos, justos e eficazes.

Contudo, a mesma análise revela nuances que merecem atenção crítica. Os indicadores relativos a “ambiente inclusivo” e “desenvolvimento profissional” apresentaram maior variação e médias relativamente inferiores aos demais. Essa dispersão aponta para uma inconsistência na experiência institucional: ainda que existam iniciativas, elas não são percebidas de forma homogênea, já que indicam lacunas na universalização das políticas de inclusão e nas oportunidades de crescimento profissional.

A percepção sobre a “correlação entre ações e resultados avaliativos” também demonstra variação significativa. Tal fenômeno pode refletir uma ausência de ação e uma fragilidade na comunicação institucional sobre onexo causal entre diagnóstico e intervenção. Em outras palavras, as ações existem, mas sua visibilidade e articulação simbólica com os resultados ainda não atingem toda a comunidade. Essa lacuna exige das CPAs um papel técnico e um compromisso interpretativo e pedagógico, a fim de promover a clareza dos processos decisórios e das motivações que os sustentam.

A avaliação institucional centrada no ser humano pressupõe, portanto, mais do que indicadores de desempenho. Ela exige sistemas capazes de escutar as subjetividades, reconhecer os contextos e promover mudanças efetivas com sentido coletivo. A CPA, nesse horizonte, deve repositonar-se: de órgão de mediação técnica para agente de conexão orgânica entre resultados, decisões e pessoas.

Os dados analisados apontam que as instituições participantes da pesquisa estão consolidando práticas promissoras. O compromisso com a transparência, a empatia comunicacional e o respeito à diversidade já se evidenciam como valores institucionais em consolidação. Porém a plena realização de uma cultura avaliativa centrada no ser humano depende de ações intencionais, sistemáticas e equitativas que ampliem o alcance, a compreensão e a efetividade das práticas já existentes.

O futuro da avaliação institucional no Brasil exige da CPA um novo protagonismo: não apenas medir, mas também significar; não apenas relatar, mas também conectar; não apenas monitorar, mas também transformar. Isso significa assumir a centralidade do humano como fundamento ético, epistemológico e estratégico da avaliação — condição para que ela seja, de fato, instrumento de desenvolvimento institucional sustentável e inclusivo.

RECOMENDAÇÕES FUNCIONAIS: REDESENHANDO A AVALIAÇÃO INTERNA A PARTIR DA EFICÁCIA, DA EFICIÊNCIA E DA SATISFAÇÃO

“Avaliar é também um gesto político: exige escuta, revisão constante e compromisso com a melhoria experienciada por todos os sujeitos.”

— Livre adaptação da ISO 9241-11 e das diretrizes do Sinaes

O percurso desta investigação aponta para uma necessidade incontornável nas Instituições de Ensino Superior contemporâneas: reconceber a avaliação interna como ferramenta de controle e como um sistema funcional e significativo, fundamentado na eficácia, na eficiência e na satisfação dos seus usuários. Essa tripla perspectiva, fortemente alinhada à norma ISO 9241-11 (ABNT, 2002), ressignifica o conceito de usabilidade em termos de aplicabilidade institucional e sensibilidade humana.

As respostas abertas coletadas nesta pesquisa, quando analisadas qualitativamente, revelam com clareza as dimensões simbólicas e operacionais atribuídas pela comunidade acadêmica aos processos avaliativos. Palavras como “nossa”, “IES”, “análise” e “colaboradores” emergem de forma recorrente, uma vez que sinalizam um forte enraizamento identitário da avaliação — não como ação burocrática, mas como prática coletiva. O que se revela é um imaginário institucional em que os processos avaliativos estão, cada vez mais, vinculados à cultura organizacional e à ideia de pertencimento.

Nessa leitura, a eficácia manifesta-se na centralidade conferida à clareza dos dados e ao impacto direto das avaliações nas decisões cotidianas. Termos associados à utilidade, à aplicabilidade e ao resultado reforçam que a avaliação é percebida como potente quando gera consequência visível — seja na revisão de planos, na reestruturação de rotinas ou na reorganização de prioridades. Aqui, a eficácia assume um caráter mais amplo: não basta medir, é preciso fazer sentido para quem atua na linha de frente institucional.

Por sua vez, a eficiência emerge da ênfase nos atributos de navegabilidade dos sistemas, facilidade de análise e usabilidade das plataformas utilizadas. A literatura, assim como os próprios relatos dos participantes,

converge na ideia de que a funcionalidade técnica é condição para que os dados avaliativos sejam utilizados com agilidade e fluidez. Nesse campo, recomenda-se a continuidade de investimentos na infraestrutura informacional — o que inclui ambientes adequados, plataformas intuitivas e processos bem integrados entre setores. A experiência de uso, conforme preconiza a ISO 9241-11 (ABNT, 2002), deve ser fluida, econômica e ergonômica, para reduzir o esforço cognitivo e operacional dos usuários.

A dimensão da satisfação foi igualmente evidenciada na análise. Expressões que aludem à colaboração, à empatia e à valorização da comunidade institucional indicam que a avaliação é mais bem recebida quando se insere em um ecossistema de confiança, escuta e participação ativa. Tais elementos não apenas reforçam o papel simbólico da avaliação na cultura organizacional, mas também indicam caminhos práticos. Investir em comunicação empática, em transparência nos processos decisórios e em devolutivas dialogadas é essencial para consolidar uma cultura avaliativa sustentável.

A partir dessas evidências, algumas recomendações funcionais podem ser delineadas para potencializar a avaliação institucional interna:

1. Otimização da infraestrutura institucional: espaços adequados, ambientes confortáveis e plataformas tecnologicamente atualizadas não são luxos, mas elementos críticos para garantir uma avaliação eficiente e humanizada. Conforme a ISO 9241-11 (ABNT, 2002), o ambiente deve facilitar o alcance dos objetivos dos usuários, com o intuito de promover bem-estar e produtividade;
2. Capacitação contínua e intencional dos recursos humanos: a qualificação técnica deve ser articulada com a formação para a leitura crítica dos dados, o uso dos sistemas e a compreensão dos impactos da avaliação. A eficácia está diretamente relacionada à capacidade de transformar dados em ação, o que exige competência interpretativa e domínio das ferramentas disponíveis;
3. Investimento em tecnologias acessíveis e intuitivas: sistemas avaliativos devem ser concebidos com base nos princípios da usabilidade, de forma a facilitar o acesso aos dados e a execução de análises rápidas e consistentes. Isso inclui o aperfeiçoamento das interfaces,

- a integração com outros sistemas e a customização de relatórios conforme os perfis dos usuários;
4. Diversificação e expansão dos programas acadêmicos com base nos dados avaliativos: a avaliação deve retroalimentar o planejamento pedagógico e institucional, a fim de garantir que as ofertas formativas estejam alinhadas às expectativas dos estudantes e às demandas da sociedade. O acompanhamento sistemático dos resultados acadêmicos e dos níveis de satisfação contribui para legitimar as decisões de expansão ou reestruturação;
 5. Implantação de sistemas robustos de feedback e escuta ativa: a coleta contínua e estruturada de percepções sobre os processos avaliativos, quando tratada com seriedade e devolutiva, permite ajustes em tempo real, fortalece a confiança dos usuários e assegura o alinhamento com os princípios da eficácia, eficiência e satisfação.

Essas recomendações, embora estruturadas a partir de uma pesquisa específica, podem ser compreendidas como princípios gerais de gestão avaliativa centrada no ser humano. Elas reforçam que a avaliação interna eficaz é aquela que, além de gerar relatórios, também mobiliza processos, afeta decisões e transforma práticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: PARA UMA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL ENRAIZADA NA EXPERIÊNCIA HUMANA

“O que confere potência à avaliação não é o número de indicadores, mas a sua capacidade de transformar a experiência institucional em projeto coletivo.”

— *Livre adaptação do espírito do Sinaes e da ISO 9241-11*

A presente reflexão teórica procurou tensionar um dos dilemas centrais da gestão universitária contemporânea: como converter os resultados da avaliação institucional interna em ações significativas, eficazes e centradas no ser humano? Essa questão, embora aparentemente técnica,

revelou-se profundamente ética e política. Pois o que está em jogo, no fundo, é o tipo de universidade que desejamos construir — uma instituição voltada apenas ao desempenho e à eficiência ou uma organização comprometida com o cuidado, o reconhecimento e a transformação das experiências humanas em aprendizagem institucional.

O percurso desse ensaio indicou que a utilidade dos resultados da avaliação só se realiza plenamente quando os sistemas são concebidos a partir de uma lógica relacional e participativa. A análise demonstrou que práticas focadas nas pessoas favorecem a interpretação mais precisa dos dados e o engajamento afetivo e cognitivo da comunidade acadêmica. Quando a avaliação é vivida como processo de escuta, e não como imposição externa, ela passa a ter sentido. E o sentido é a condição para a ação.

Dessa forma, conclui-se que a personalização das ferramentas avaliativas, a capacitação continuada dos gestores de dados e a implantação de mecanismos regulares de feedback são pilares que sustentam uma nova abordagem: a avaliação como ecossistema vivo, que aprende com suas partes e se renova a partir da experiência coletiva. Esses elementos não devem ser tratados como apêndices, mas como estratégias institucionais estruturantes, com impacto direto na governança, no planejamento e na inovação.

Do ponto de vista teórico-metodológico, essa investigação reafirma a relevância das abordagens mistas como caminho fecundo para capturar a complexidade dos fenômenos institucionais. A combinação de dados quantitativos e qualitativos possibilita mapear padrões e interpretar sentidos, de modo que amplia a compreensão da avaliação como prática cultural e como sistema de mensuração.

Esse ponto de vista convida a um desdobramento importante: a necessidade de pesquisas longitudinais e interinstitucionais que explorem, ao longo do tempo, o impacto das práticas centradas no ser humano em diferentes contextos culturais, organizacionais e políticos. Estudos experimentais que testem o efeito de intervenções avaliativas humanizadas — como oficinas de interpretação coletiva de dados, devolutivas participativas e narrativas institucionais construídas a partir dos resultados — podem

gerar evidências valiosas para a renovação epistemológica da avaliação institucional no Brasil e fora dele.

Mais do que apresentar recomendações operacionais, este ensaio oferece um posicionamento crítico e propositivo: a avaliação interna não deve ser encarada como fim em si mesma, mas como instrumento para o fortalecimento de comunidades universitárias comprometidas com o bem-estar, com a inclusão e com a aprendizagem contínua. Nesse sentido, os achados aqui sistematizados convidam administradores, gestores de avaliação, pesquisadores e formuladores de políticas a adotarem uma nova lente: uma lente que não só enxerga, mas também reconhece; que não só mede, mas também escuta; que não apenas gerencia, mas transforma com base no humano.

Que esse ensaio sirva como ponto de inflexão para os debates sobre avaliação institucional. Assim, será possível nos desafiar a reconstruir nossas práticas com base em uma ética da responsabilidade compartilhada em uma epistemologia da participação e em uma política institucional centrada nas pessoas.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9241-11. Requisitos Ergonômicos para Trabalho de Escritórios com Computadores Parte 11 – Orientações sobre Usabilidade. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

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. 230-243, 2019.

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.

CHEN, Haomin *et al.* Explainable medical imaging AI needs human-centered design: guidelines and evidence from a systematic review. **NPJ digital medicine**, v. 5, n. 1, p. 156, 2022.

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.

GHOSH, Sourojit; CALISKAN, Aylin. Chatgpt perpetuates gender bias in machine translation and ignores non-gendered pronouns: findings across Bengali and five other low-resource languages. **Proceedings of the 2023 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society**, p. 901-912, 2023.

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. 1-58, 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.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. **Educational Researcher**, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004.

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, 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. 103-334, 2021.

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

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**, 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; DE LOURDES MACHADO, Maria. 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**, v. 16, n. 3, 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 for quality education. **Journal of Education and Practice**, v. 11, n. 6, p. 25-36, 2023.

VIAL, Stéphane; BOUDHRAÂ, 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.