

Autoavaliação institucional em instituições de educação superior: compreensões, usos e sentidos atribuídos por gestores educacionais¹

Fabiana Serralha Miranda²

Orcid: 0000-0002-7105-6496

Luisa Veras de Sandes-Guimarães³

Orcid: 0000-0001-6894-7784

Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra⁴

Orcid: 0000-0002-6943-0338

Maria do Carmo Romeiro⁵

Orcid: 0000-0002-3158-7903

Resumo

A Autoavaliação Institucional (AAI), prevista no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), configura-se como um instrumento estratégico para a qualificação da gestão nas Instituições de Educação Superior (IES). Entretanto, a literatura e a prática demonstram que sua apropriação efetiva como ferramenta de gestão permanece limitada e marcada por heterogeneidade entre as instituições. Este artigo analisa como gestores educacionais compreendem, utilizam e atribuem valor à AAI em três IES brasileiras de naturezas jurídico-administrativas distintas, com foco em sua efetividade como mecanismo de gestão estratégica. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objetivos descritivo-exploratórios, fundamentada em um estudo de casos múltiplos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diretores e coordenadores de curso, complementadas por análise documental, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam diferentes níveis de institucionalização da AAI, sendo esta mais efetiva quando articulada ao planejamento, à gestão e à participação coletiva. Observou-se que a eficácia e a eficiência da AAI não decorrem de sua mera formalização, mas do uso concreto de seus resultados para apoiar a tomada de decisões. Conclui-se que o valor estratégico da AAI depende da cultura avaliativa institucional, do engajamento dos atores e da integração de seus resultados aos processos decisórios.

Palavras-chave

Autoavaliação institucional – Cultura avaliativa – Educação superior – Planejamento.

1- Disponibilidade de dados: Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi disponibilizado no acervo de teses e pode ser acessado em <https://portal.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/1025>

2- Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini” (Fatec Ipiranga), São Paulo, SP, Brasil. Contato: fabiana.padua01@fatec.sp.gov.br

3- Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Departamento de Administração, Osasco, SP, Brasil. Contato: luisa.guimaraes@unifesp.br

4- Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil. Contato: gracinhavieira@yahoo.com.br

5- Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, SP, Brasil. Contato: maria.romeiro@online.uscs.edu.br



<https://doi.org/10.1590/S1678-4634202652300750por>

This content is licensed under a Creative Commons attribution-type BY 4.0.

Institutional self-evaluation in higher education: understandings, uses, and meanings attributed by educational managers

Abstract

Institutional self-evaluation, established within the National System for the Evaluation of Higher Education (Sinaes), is a strategic instrument for enhancing management in higher education institutions. However, the literature and practice suggest that its effective use as a management tool remains limited and uneven across institutions. This article analyzes how educational managers understand, use, and assign value to institutional self-evaluation in three Brazilian higher education institutions with distinct legal and administrative structures, focusing on its effectiveness as a tool for strategic management." The study adopts a qualitative, applied approach with descriptive-exploratory objectives, based on a multiple case study design. Data were collected through semi-structured interviews with institutional directors and program coordinators, complemented by document analysis, and analyzed using content analysis. The findings indicate varying levels of institutionalization of institutional self-evaluation (AAI), which is most effective when integrated into planning, management, and collective participation. The findings suggest that the effectiveness and efficiency of institutional self-evaluation depend not on its formalization alone, but on the effective use of its results to inform decision-making. Its strategic value, in turn, is shaped by institutional evaluation culture, stakeholder engagement, and the integration of its results into decision-making.

Keywords

Institutional self-evaluation – Evaluation culture – Higher education – Planning

Introdução

A Autoavaliação Institucional (AAI) constitui um dos eixos estruturantes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº 10.861/2004 com o propósito de promover a qualidade, orientar a expansão da oferta e fortalecer a responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior (IES). Em seu desenho normativo, a AAI é concebida como um processo contínuo, reflexivo e formativo, capaz de qualificar o planejamento e subsidiar práticas de gestão orientadas por evidências (Brasil, 2004). No entanto, a distância entre o que preconiza o marco regulatório e o modo como a avaliação se materializa nas instituições tem sido amplamente discutida na literatura especializada.

Dias Sobrinho (2008) destaca que a avaliação perde densidade formativa e potencial transformador quando se converte em um procedimento burocrático, dissociado dos

processos decisórios, da reflexão coletiva e da construção de sentidos institucionais. Essa crítica permanece atual e encontra respaldo em estudos recentes que evidenciam a persistência de uma AAI predominantemente regulatória, com baixa participação da comunidade acadêmica, devolutivas frágeis e apropriação limitada dos resultados (Cardoso; D'Albuquerque; Tomás, 2022; Arruda; Paschoal; Demo, 2019). Tais dinâmicas indicam que desafios políticos, culturais e organizacionais continuam a restringir a capacidade da AAI de se efetivar como prática estratégica integrada à gestão.

Um ponto particularmente sensível refere-se ao uso dos resultados. Avaliar não se limita à elaboração de diagnósticos, mas supõe a transformação de dados em conhecimento estratégico capaz de orientar decisões e induzir melhorias. Entretanto, pesquisas mostram que gestores e coordenadores fazem uso restrito das informações produzidas pela AAI, o que compromete seu potencial formativo e sua função de retroalimentação do planejamento institucional (Heiderscheidt; Forcellini, 2023; Sousa, 2024). Essa lacuna revela limitações nos mecanismos de circulação, interpretação e incorporação dos resultados, sinalizando a necessidade de fortalecer processos de comunicação, devolutiva e apropriação coletiva.

Nesse cenário, ganha centralidade a discussão sobre as percepções, usos e os sentidos atribuídos pelos gestores à AAI. Compreender como esses atores interpretam o papel da AAI, como mobilizam suas informações e que valor atribuem aos resultados é fundamental para elucidar os fatores institucionais que favorecem ou inibem sua efetividade. Tal debate é particularmente relevante diante do reconhecimento, pela literatura, de que a consolidação de uma cultura avaliativa depende menos da existência formal de procedimentos e mais da apropriação crítica e estratégica da avaliação pelos sujeitos que atuam na gestão (Dias Sobrinho, 2008; Arruda; Paschoal; Demo, 2019).

Diante disso, este estudo tem por objetivo analisar como gestores educacionais compreendem, utilizam e valorizam a AAI em seus contextos de atuação, considerando os sentidos atribuídos ao mérito (eficiência) e ao valor (eficácia) do processo. Especificamente, busca-se: (i) identificar o conhecimento conceitual e operacional dos gestores sobre a AAI; (ii) examinar a utilização dos resultados no processo decisório; (iii) mapear fatores institucionais que influenciam a efetividade da autoavaliação; (iv) discutir os significados atribuídos ao processo; e (v) propor estratégias de aprimoramento da função avaliativa nas IES. A relevância deste estudo apoia-se tanto na persistência dos desafios documentados pela literatura quanto na necessidade de compreender a avaliação a partir de seus usos, sentidos e apropriações, dimensão ainda subexplorada nos estudos sobre o Sinaes.

Referencial teórico

A AAI é concebida pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) como um processo contínuo, formativo e participativo, destinado a fortalecer o compromisso das IES tanto com a qualidade acadêmica quanto com a responsabilidade social (Brasil, 2004). Mais do que um dispositivo legal, trata-se de uma prática que deve ser integrada à cultura organizacional, estimulando a reflexão crítica, a aprendizagem coletiva e a melhoria permanente (Dias Sobrinho, 2008).



A literatura converge ao afirmar que avaliações capazes de produzir reflexão, debate e ação constituem instrumentos essenciais da governança acadêmica. Sua efetividade, porém, depende da articulação entre diagnóstico e tomada de decisão, isto é, da capacidade de a instituição utilizar os resultados avaliativos para orientar o planejamento, sustentar escolhas estratégicas e retroalimentar práticas de gestão. Avaliação e planejamento não constituem esferas dissociadas, mas dimensões complementares de um mesmo movimento institucional de aprendizagem e regulação interna.

A AAI como prática formativa e estratégica

A eficácia da AAI, entendida como sua capacidade de gerar impacto institucional, depende fundamentalmente de sua integração aos processos de gestão. Os dados produzidos somente adquirem sentido estratégico quando incorporados às práticas decisórias, configurando um ciclo contínuo de retroalimentação. Heiderscheidt e Forcellini (2023) ressaltam que a institucionalização da AAI exige não apenas rigor metodológico, mas também a apropriação de seus resultados pelas lideranças acadêmicas.

Belloni (2000), Patton (2008) e Scriven (1991) reforçam essa perspectiva ao defenderem que as avaliações assumem potencial transformador quando vinculadas ao planejamento estratégico. Assim, a AAI deve ultrapassar o caráter regulatório e consolidar-se como prática permanente de análise crítica do desempenho institucional.

Se, por um lado, sua efetividade depende da vinculação ao planejamento e à gestão, por outro, a consolidação da AAI pressupõe condições culturais e políticas que sustentem o engajamento institucional. Nessa perspectiva, insere-se o debate sobre cultura avaliativa.

Cultura avaliativa e participação institucional

O desenvolvimento de uma cultura avaliativa sólida é condição fundamental para que a AAI cumpra seu papel estratégico nas IES. Estudos evidenciam que a consolidação de uma cultura avaliativa está diretamente relacionada à participação efetiva dos sujeitos. De modo complementar, Moser, Francisco e Guerra (2023) afirmam que a maturidade avaliativa institucional depende não apenas da existência de processos formais, mas também da capacidade de envolver diferentes segmentos na interpretação e no uso das evidências produzidas. Entretanto, a baixa participação de docentes, discentes e técnicos administrativos ainda constitui um desafio persistente, revelando fragilidades estruturais que limitam a consolidação de práticas avaliativas mais colaborativas e significativas nas IES brasileiras.

Sousa (2024) observa que há uma tensão recorrente entre o caráter formativo preconizado pelo Sinaes e a forma como a avaliação é implementada cotidianamente, muitas vezes orientada mais pelo atendimento a exigências regulatórias do que pela promoção da reflexão institucional. Essa desconexão reduz a potência pedagógica da avaliação, na medida em que dificulta a apropriação dos dados e a transformação dos resultados em ações concretas.

Além disso, estudos de governança universitária destacam que a participação estruturada dos stakeholders, tais como docentes, discentes, gestores e técnicos administrativos, fortalece processos decisórios, amplia a transparência e legitima as ações institucionais (Melo; Azevedo, 2020; Amaral, 2021). Assim, analisar como gestores percebem, promovem e valorizam essa participação torna-se fundamental para compreender o grau de maturidade avaliativa das instituições e a capacidade da AAI de contribuir efetivamente para a gestão.

A participação, contudo, não se sustenta isoladamente: ela está intrinsecamente associada ao modo como os resultados avaliativos circulam na instituição, são compreendidos e retroalimentam práticas. Dessa forma, a compreensão da cultura avaliativa exige avançar para um elemento decisivo no campo da avaliação: o uso dos resultados. É essa dimensão, frequentemente apontada como elo frágil no processo que condiciona o caráter formativo ou meramente burocrático da AAI.

Uso dos resultados: da produção de dados à tomada de decisão

O uso dos resultados avaliativos é amplamente reconhecido como critério decisivo para distinguir avaliações burocráticas de avaliações com potencial transformador (Demo, 2004; Patton, 2008). Nessa direção, o Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) estabelece que a utilidade constitui um dos pilares fundamentais para aferir o valor de um processo avaliativo, enfatizando que avaliações devem atender às necessidades informacionais de seus usuários (JCSEE, 2011) e que o uso efetivo dos resultados é condição indispensável para o impacto institucional. Apesar dessa orientação normativa, estudos brasileiros demonstram que o uso dos resultados da AAI permanece limitado. Pesquisas apontam que, embora os relatórios sejam elaborados anualmente, sua incorporação à gestão é reduzida e frequentemente fragmentada (Arruda; Paschoal; Demo, 2019; Pinheiro, 2018). Entre os fatores que dificultam essa apropriação destacam-se a fragilidade dos fluxos de comunicação, rotinas administrativas segmentadas, sobrecarga de tarefas, alta rotatividade de gestores e compreensão ainda insuficiente sobre o papel estratégico da avaliação.

Ribeiro (2023) aponta que, mesmo em instituições com estruturas avaliativas consolidadas, a interpretação dos resultados pelos gestores nem sempre é aprofundada, o que compromete sua utilidade prática. Heiderscheidt e Forcellini (2023) reforçam que ainda são escassas as pesquisas que investigam como os gestores compreendem e utilizam os resultados, sendo essa uma lacuna relevante no campo da avaliação institucional.

Nesse cenário, a meta-avaliação tem se mostrado uma estratégia promissora, pois permite que gestores verifiquem o rigor, a clareza e a utilidade dos relatórios, qualificando sua capacidade de orientar decisões (Miranda; Sandes-Guimarães; Romeiro, 2025). Assim, o desafio central não se limita à produção de dados, mas à capacidade institucional de transformá-los em insumos estratégicos. Essa discussão remete diretamente aos fundamentos conceituais da avaliação, especialmente à distinção entre mérito e valor, dimensão essencial para compreender por que avaliações tecnicamente consistentes nem sempre produzem impactos institucionais. É essa base conceitual que fundamenta a seção seguinte.



Mérito e valor: fundamentos conceituais essenciais

Os conceitos de mérito e valor são centrais para compreender a efetividade da AAI. De acordo com o JCSEE (2011), o mérito corresponde à qualidade técnica do processo avaliativo, a clareza dos objetivos, a validade dos instrumentos, consistência metodológica e confiabilidade dos dados. Já o valor refere-se à utilidade percebida da avaliação, ou seja, sua capacidade de orientar decisões, gerar impacto institucional e promover melhorias.

Essa distinção também pode ser analisada pela perspectiva da eficiência (mérito) e da eficácia (valor). Uma avaliação eficiente é tecnicamente robusta, mas só se torna eficaz quando seus resultados são efetivamente utilizados pelos gestores e pelas equipes institucionais. Como destaca Bauer (2019), avaliações podem apresentar elevado mérito técnico, mas baixo valor prático caso suas evidências não sejam incorporadas ao planejamento e à gestão. Scriven (1991) reforça essa ideia ao afirmar que o valor da avaliação emerge não dos dados em si, mas da interpretação e do uso que deles se faz.

A partir dessa perspectiva, a articulação entre mérito, valor e uso dos resultados conduz a uma compreensão mais ampla da avaliação como componente da governança universitária. Essa abordagem, consolidada na literatura internacional, desloca o foco da avaliação como procedimento técnico para sua compreensão como mecanismo estratégico de coordenação, aprendizagem institucional e regulação interna. É nesse âmbito que se insere a discussão sobre maturidade avaliativa e governança.

Governança avaliativa e maturidade institucional

A qualidade na educação superior tem enfatizado o papel da avaliação como componente estratégico da governança universitária. Nesse debate, Miranda, Sandes-Guimarães e Romeiro (2025) ressaltam que a meta-avaliação desempenha papel relevante para o fortalecimento da governança ao possibilitar que gestores verifiquem o rigor, a consistência e a utilidade dos relatórios da AAI, ampliando a confiabilidade dos processos avaliativos e a coerência das decisões institucionais. Entretanto, no contexto brasileiro, estudos sobre maturidade avaliativa ainda são incipientes e concentram-se predominantemente nas rotinas das Comissões Próprias de Avaliação (CPA) (Moser; Francisco; Guerra, 2023), deixando em segundo plano análises que considerem a perspectiva dos gestores e sua apropriação dos processos avaliativos.

Assim, compreender como gestores atribuem sentido à autoavaliação, utilizam seus resultados e percebem seu mérito e valor constitui etapa fundamental para consolidar a AAI como instrumento estratégico de governança institucional.

Metodologia

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos descritivo-exploratórios. O delineamento metodológico foi orientado para possibilitar a compreensão aprofundada do problema de pesquisa, integrando referencial teórico, análise empírica e interpretação crítica dos achados.

Caracteriza-se como pesquisa aplicada, conforme Gil (2008), por buscar soluções para problemas concretos relacionados ao aprimoramento da Autoavaliação Institucional (AAI) no contexto das IES. A investigação ancora-se em procedimentos próprios da meta-avaliação, tal como definidos por Davok (2006), incluindo a análise de documentos avaliativos e a realização de entrevistas, examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo

A estratégia metodológica adotada foi o estudo de casos múltiplos (Yin, 2005), contemplando três Instituições de Ensino Superior (IES) com diferentes naturezas jurídico-administrativas: uma faculdade pública estadual, uma universidade pública municipal e um centro universitário privado. A escolha por casos múltiplos visou ampliar a robustez analítica, permitindo comparar diferentes perfis institucionais e identificar tanto padrões recorrentes quanto especificidades contextuais na apropriação da AAI.

A seleção das instituições ocorreu por conveniência, considerando a viabilidade de acesso às informações, aos documentos e aos participantes, bem como a relevância dos contextos estudados para a problemática da pesquisa. Essa estratégia possibilitou o aprofundamento das análises e a compreensão de como distintos arranjos organizacionais influenciam a compreensão, o uso e o valor atribuídos à autoavaliação pelos gestores.

Composição do *corpus* da pesquisa

O *corpus* empírico foi composto por entrevistas semiestruturadas e documentos institucionais. As entrevistas, realizadas entre fevereiro e março de 2025, incluíram 12 gestores educacionais (diretores/pró-reitores e coordenadores de curso), selecionados por conveniência e intencionalidade, considerando sua participação direta nos processos de Autoavaliação Institucional (AAI) nas respectivas IES. O roteiro contemplou três eixos analíticos: (i) compreensão conceitual e operacional da AAI; (ii) uso dos resultados e articulação com a gestão; e (iii) percepções sobre credibilidade, mérito e valor do processo. As entrevistas foram gravadas mediante consentimento e transcritas com apoio de software automatizado.

A análise documental concentrou-se exclusivamente nos Relatórios de Autoavaliação Institucional referentes ao ano de 2023, por constituírem os documentos mais recentes disponíveis em todas as instituições. A seleção dos documentos considerou critérios de disponibilidade, relevância institucional e alinhamento às diretrizes do Sinaes. A análise foi conduzida por meio de leitura vertical (estrutura interna, coerência e profundidade) e leitura horizontal (comparação entre as IES), possibilitando identificar convergências, lacunas e potencialidades dos processos avaliativos.

Para preservar a confidencialidade, as instituições foram identificadas como IES1, IES2 e IES3, e os participantes por meio de códigos alfanuméricos.

Procedimento de análise

O tratamento dos dados empíricos seguiu a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977), articulando estratégias dedutivas e indutivas conforme a proposta de Bingham (2023). A análise foi estruturada em cinco fases: i) codificação por atributos, ii) codificação



dedutiva baseada nos objetivos e no referencial analítico, iii) codificação indutiva a partir dos discursos, iv) elaboração de notas analíticas, e v) articulação dos achados à luz da teoria.

A triangulação metodológica envolveu entrevistas, documentos institucionais (relatórios de AAI) e literatura especializada. Esse procedimento permitiu identificar convergências, divergências e complementaridades, fortalecendo a validade interna do estudo. Foram adotados critérios de rigor analítico, como comparação constante, retorno ao corpus para validação das categorias e manutenção de registros reflexivos ao longo do processo interpretativo.

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e consentiram voluntariamente em participar. Os dados foram tratados de forma confidencial e armazenados em ambiente seguro, garantindo sigilo e integridade das informações.

A estrutura metodológica adotada assegurou coerência entre problema, coleta, tratamento e análise dos dados, permitindo identificar padrões, especificidades e sentidos atribuídos à AAI em diferentes realidades institucionais. Essa abordagem ampliou a compreensão do uso da autoavaliação como instrumento de gestão e governança nas IES investigadas.

Resultados e discussão

A análise dos dados empíricos foi organizada em seis categorias, definidas a partir dos objetivos do estudo, dos conceitos de mérito (eficiência) e valor (eficácia) e do referencial teórico sobre avaliação, governança e cultura avaliativa. As categorias articulam os achados empíricos às contribuições de autores como Dias Sobrinho (2008), Patton (2008), Cardoso, D'Albuquerque e Tomás (2022), Heiderscheidt e Forcellini (2023).

A seguir, detalham-se essas categorias com os achados empíricos correspondentes.

1ª Categoria: Desenvolvimento da AAI

Esta categoria analisa como as três IES estruturam, organizam e executam a AAI, considerando as etapas essenciais do ciclo avaliativo: planejamento, elaboração e aplicação dos instrumentos, coleta e sistematização de dados, análise das informações e estratégias de devolutiva para a comunidade acadêmica. A análise comparativa permitiu identificar diferentes graus de institucionalização, bem como as interfaces entre avaliação, gestão e planejamento.

Heiderscheidt e Forcellini (2023) destacam que persistem lacunas significativas na literatura sobre autoavaliação institucional, especialmente no que diz respeito aos processos e resultados das avaliações realizadas pelas IES. Os autores observam que, embora a AAI tenha potencial formativo, muitas instituições ainda a utilizam como um procedimento regulatório, limitando sua capacidade de apoiar decisões. Esse cenário reforça a necessidade de diretrizes mais claras e de processos estruturados, condição fundamental para que a avaliação cumpra sua função estratégica. Tais fragilidades se intensificam quando há centralização das decisões, reduzida circulação de informações e baixa participação da comunidade, o que compromete a natureza formativa da AAI defendida pelo Sinaes (Dias Sobrinho, 2008).

Na IES 1, observa-se um processo marcadamente centralizado, concentrado na presidência da CPA. Embora o ciclo avaliativo ocorra anualmente e utilize instrumentos padronizados e ferramentas como o *Power BI*, a baixa participação dos segmentos institucionais e a aplicação uniforme dos questionários comprometem a efetividade do processo. Como aponta um coordenador: “A participação é muito mecânica, sabe? Sem engajamento, sem interesse real, sem compromisso com o que está sendo respondido” (ENT-C2-IES1). Outro entrevistado reforça: “Embora exista aquela orientação de envolver os professores, a adesão é praticamente inexistente [...] a AAI vira só mais um documento burocrático” (ENT-C3-IES1).

Esse modelo confirma o alerta de Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), que apontam que processos altamente centralizados produzem diagnósticos frágeis e pouco úteis à gestão. Também dialoga com Arruda, Paschoal e Demo (2019), segundo os quais a baixa participação compromete a legitimidade da avaliação e sua capacidade de induzir melhorias.

Na IES 2, o processo apresenta uma estrutura formal bem definida, com planejamento prévio, coleta de dados e divulgação organizada. No entanto, a lentidão na devolutiva e a limitada participação ativa dos membros da CPA comprometem a efetividade do ciclo avaliativo. Um coordenador afirma: “A gente começa certinho, reúne o pessoal da CPA, define cronograma, solta o questionário [...] O problema é que, se não apresentarmos o resultado no mesmo semestre, perde completamente o sentido” (ENT-C1-IES2). A predominância de análises quantitativas é outro ponto crítico: “A gente ainda está muito preso aos números [...] Precisamos entender o porquê das respostas, o que elas revelam sobre o curso, sobre a instituição” (ENT-C1-IES2).

A IES 3 se destaca por uma abordagem mais segmentada e multifacetada da AAI. Utiliza diferentes instrumentos para avaliação docente, de disciplinas, infraestrutura e gestão, com aplicação regular e estratégias diversificadas de engajamento. O planejamento é conduzido pela CPA em articulação com setores como RH e Marketing, e a análise dos dados ocorre com suporte de ferramentas como o *Power BI*. A gestão dos dados é compartilhada, mas a responsabilização pela implementação de ações recai sobre a alta gestão. Um coordenador destaca: “Implementamos aqui uma avaliação 360°, em que todos se avaliam mutuamente [...] embora a maioria das avaliações enfatize predominantemente as avaliações discentes e de infraestrutura” (ENT-C2-IES3). Outro aponta: “A gente projeta o QR Code lá na tela durante a aula [...] a chance de eles responderem é muito maior” (ENT-C3-IES3). Um gestor complementa: “É um esforço constante para que todos participem, e a gente sente que, com o tempo, o pessoal foi entendendo melhor o papel da avaliação. Ainda falta, mas tem melhorado” (ENT-G-IES3).

A instituição adota práticas próximas das descritas por Belloni (2000) e Scriven (1991) como avaliação integrada à gestão, com retroalimentação contínua e diversificação metodológica. Portanto, a análise comparativa evidencia distintos níveis de maturidade avaliativa. A IES 1 apresenta fragilidades significativas relacionadas à centralização do processo e à baixa adesão da comunidade; a IES 2, embora mais estruturada, enfrenta desafios na participação e na profundidade analítica; e a IES 3 demonstra maior maturidade avaliativa, com uso de múltiplos instrumentos, integração entre setores e ações de engajamento, embora ainda enfrente desafios pontuais de participação. Essas



evidências reiteram a importância da articulação entre avaliação, gestão e participação para o fortalecimento da autoavaliação institucional como instrumento de melhoria contínua, em sintonia com as recomendações do JCSEE (2011), que apontam que práticas avaliativas precisam equilibrar rigor técnico (mérito) e utilidade prática (valor).

2ª Categoria: Participação dos *Stakeholders*

Esta categoria examina o envolvimento da comunidade acadêmica e dos públicos estratégicos no processo de AAI, com foco na participação de discentes, docentes, servidores administrativos, gestores e coordenadores de curso ao longo das etapas que compõem o ciclo avaliativo. Busca-se compreender em que medida esses atores contribuem de forma efetiva para a construção coletiva do processo, seja na elaboração dos instrumentos, na mobilização para a coleta de dados, na análise e interpretação dos resultados ou na proposição de ações. A participação efetiva desses grupos favorece a corresponsabilidade e contribui para a apropriação institucional da AAI, qualificando sua função como instrumento formativo e sua utilidade para a gestão.

Dias Sobrinho (2008) enfatiza que processos avaliativos só produzem sentido formativo quando são dialógicos e quando os sujeitos se reconhecem como corresponsáveis pela construção, interpretação e uso dos resultados. Os padrões de avaliação do JCSEE (2011), especialmente os de Propriedade e Utilidade, reforçam que a inclusão ética, adequada e substantiva dos stakeholders é condição para o mérito e para o valor de qualquer processo avaliativo. Nessa mesma direção, Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022) argumentam que o engajamento ampliado não apenas legitima a avaliação, mas intensifica sua capacidade de circulação interna e de uso dos resultados. Assim, níveis distintos de participação tendem também a produzir também graus distintos de apropriação e impacto institucional.

Na IES 1, o envolvimento dos stakeholders é predominantemente formal e reativo, com baixa integração dos diferentes segmentos institucionais. Os coordenadores relatam atuação pontual e limitada à mobilização inicial, sem envolvimento efetivo nas etapas decisivas da avaliação. Um deles aponta: “Minha participação acontece mais por necessidade do que por ter um papel realmente ativo” (ENT-C2-IES1). Outro reforça: “A gente participa em dois momentos [...] Mas essa segunda parte quase nunca acontece de verdade” (ENT-C3-IES1).

Esse padrão confirma o diagnóstico apresentado por Arruda, Paschoal e Demo (2019), que identificam uma participação limitada e predominantemente formal dos atores institucionais no processo de AAI. As autoras destacam que o desconhecimento sobre o relatório, a baixa adesão às etapas do ciclo avaliativo e a ausência de uma cultura avaliativa formativa configuram barreiras significativas ao uso dos resultados.

Na IES 2, os coordenadores de curso destacam-se como articuladores da participação, especialmente na fase de mobilização discente. Um coordenador declara: “Sou um grande defensor da autoavaliação institucional e sempre falo sobre isso com os alunos” (ENT-C1-IES2). Outro acrescenta: “Costumo me envolver diretamente no momento da aplicação [...] É um esforço coletivo” (ENT-C3-IES2).

No entanto, essa participação não se estende às etapas de elaboração dos instrumentos, a análise dos dados e proposição de ações, o que enfraquece o potencial estratégico do processo avaliativo. Tal limitação converge com o diagnóstico de Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), para os quais o engajamento institucional tende a diminuir justamente nas fases interpretativas e de planejamento, etapas decisivas para o uso dos resultados e para a efetiva transformação institucional.

Na IES 3, observa-se uma participação mais qualificada e articulada de coordenadores e gestores. Um coordenador afirma: “Participamos da revisão dos instrumentos de avaliação, acompanhamos a aplicação, incentivamos a participação e depois analisamos os dados” (ENT-C2-IES3). Outro reforça: “Existe abertura para esse tipo de colaboração” (ENT-C3-IES3). O gestor confirma essa abordagem colaborativa: “Sempre em nossas reuniões analisamos a última avaliação [...] Essa revisão contínua ajuda a manter o instrumento mais coerente” (ENT-G-IES3).

As práticas observadas reforçam elementos descritos por Pinheiro (2018), para quem processos avaliativos com participação qualificada apresentam maior grau de institucionalização, aprendizagens organizacionais mais robustas e maior integração da AAI ao planejamento. Nesse contexto, a participação não se restringe às fases operacionais, mas se estende aos momentos estratégicos, fortalecendo o uso dos resultados e ampliando o valor da avaliação para a gestão.

A análise das três IES demonstra distintos níveis de maturidade na participação dos stakeholders. A IES 1 apresenta envolvimento restrito e pouco integrado. A IES 2 avança na mobilização, mas carece de inclusão efetiva nas fases estratégicas. Já a IES 3 revela um modelo mais participativo, com coordenação e gestão atuando de forma colaborativa, embora o engajamento discente ainda demande atenção. Esses achados corroboram Dias Sobrinho (2008), para quem avaliações com baixa participação tendem a perder sentido pedagógico e político, reduzindo-se a práticas burocráticas. Por outro lado, quando a participação é qualificada, como no caso da IES3, amplia-se o mérito (rigor técnico, coerência e clareza) e o valor (utilidade prática e impacto) da AAI, em consonância com os padrões do JCSEE (2011).

3ª Categoria: Uso dos resultados da AAI

Esta categoria analisa de que maneira os resultados produzidos pela AAI são efetivamente utilizados na formulação de ações de melhoria acadêmica e administrativa. O valor da avaliação institucional está diretamente relacionado à sua capacidade de retroalimentar o planejamento e apoiar decisões estratégicas. Assim, examina-se em que medida os dados avaliativos geram desdobramentos concretos em planos de ação, revisões curriculares, políticas institucionais e processos decisórios.

A literatura reforça que o uso dos resultados constitui o elemento central para que a AAI deixe de ser um procedimento formal e passe a exercer função transformadora. Arruda, Paschoal e Demo (2019) evidenciam que a apropriação dos dados depende da existência de diálogo institucional, devolutivas tempestivas e mecanismos de responsabilização, pois esses fatores favorecem a circulação das informações e ampliam as possibilidades de utilização

dos achados. Na mesma direção, Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022) demonstram que a avaliação institucional só produz efeitos concretos quando os resultados são incorporados ao planejamento e utilizados como base para decisões acadêmicas e administrativas. Os autores destacam que, quando a informação não retorna aos sujeitos envolvidos e não é articulada a processos de gestão, o potencial formativo da AAI se reduz drasticamente, perpetuando uma lógica predominantemente burocrática. Assim, o impacto institucional da avaliação depende diretamente do modo como seus resultados circulam, são compreendidos e efetivamente apropriados pelos diferentes atores. Os padrões do Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE, 2011) também destacam que o “valor” da avaliação reside na sua utilidade prática, isto é, na capacidade de orientar decisões.

Além desses aportes, a revisão de Heiderscheidt e Forcellini (2023) mostra que a literatura e a prática das IES ainda apresentam fragilidades importantes justamente nas fases de interpretação, análise e uso dos resultados. Segundo as autoras, muitos processos avaliativos se concentram na aplicação de instrumentos e na produção de relatórios, havendo pouca evidência sobre como os dados são transformados em ações ou utilizados para apoiar decisões institucionais.

Na IES1, os dados indicam um uso ainda incipiente dos resultados da AAI. Os coordenadores relatam que, embora recebam os relatórios consolidados, a devolutiva não é acompanhada de um processo estruturado de discussão e planejamento. Como aponta um dos entrevistados: “A gente recebe os dados, mas não tem um espaço próprio para discutir isso [...] Fica meio solto, depende da iniciativa de cada coordenador” (ENT-C3-IES1). O gestor corrobora essa percepção: “Muitas vezes a avaliação é tratada como um fim em si mesmo, sem se desdobrar em ações práticas. Isso compromete a credibilidade do processo” (ENT-G-IES1).

Esse cenário evidencia a ausência de mecanismos sistemáticos de interpretação dos dados e de integração efetiva entre avaliação e gestão. Embora Bardin (1977) trate especificamente da análise de conteúdo, sua noção de interpretação contextualizada contribui para compreender o problema observado: informações que não são analisadas de forma situada e dialógica tendem a perder sentido e funcionalidade no processo avaliativo. A dificuldade em transformar os achados da AAI em ações concretas também dialoga com Pinheiro (2018), ao indicar que a baixa articulação entre avaliação e processos decisórios institucionais resulta em uma apropriação limitada dos resultados.

Nesse sentido, a situação da IES1 converge com as lacunas apontadas por Heiderscheidt e Forcellini (2023), para as quais o uso dos resultados permanece como uma das etapas mais fragilizadas das práticas avaliativas, especialmente quando inexistem procedimentos que assegurem interpretação qualificada, devolutivas consistentes e incorporação dos dados ao planejamento institucional. Assim, o caso analisado reforça que, sem processos de análise estruturados e participativos, o potencial transformador da AAI se reduz significativamente.

Na IES 2, observa-se um esforço para transformar os resultados da AAI em subsídios para o planejamento institucional, ainda que de forma não sistemática. Um dos coordenadores relata: “Sempre que os dados chegam, a gente tenta entender o que eles apontam e se há necessidade de mudanças. Mas isso não é algo institucionalizado, depende muito da vontade do coordenador” (ENT-C2-IES2). O gestor reconhece a importância

dos dados, mas destaca a necessidade de uma cultura mais consolidada de uso: “Temos relatórios bem elaborados, mas ainda precisamos fortalecer o uso desses dados nas nossas decisões estratégicas” (ENT-G-IES 2).

Essa situação dialoga diretamente com Davok (2006), que identifica o uso dos resultados como uma das dimensões essenciais da meta-avaliação, sendo determinante para que a avaliação cumpra sua função formativa e estratégica. Também converge com os argumentos de Arruda, Paschoal e Demo (2019), segundo os quais, na ausência de mecanismos institucionais que assegurem a circulação, a discussão e a apropriação dos achados, a AAI perde capacidade de retroalimentar o planejamento e orientar processos decisórios.

Do ponto de vista teórico, o caso da IES2 pode ser classificado como um estágio de uso parcial: existe reconhecimento da importância da avaliação e iniciativas pontuais de incorporação dos dados às rotinas acadêmicas, mas falta uma estrutura institucional que garanta continuidade, padronização e integração dos resultados à gestão. Essa interpretação está alinhada à análise de Pinheiro (2018), que descreve um cenário recorrente em muitas IES, nas quais a avaliação é valorizada discursivamente, porém ainda não plenamente integrada aos processos institucionais.

Além disso, fragilidades como devolutivas tardias, análises pouco aprofundadas e dependência da iniciativa individual refletem as lacunas apontadas por Heiderscheidt e Forcellini (2023), para quem o uso dos resultados permanece como uma das etapas mais vulneráveis das práticas avaliativas nas instituições de ensino superior. Assim, o quadro da IES2 evidencia que, embora haja avanços, a consolidação de um processo sistemático de utilização dos resultados ainda é um desafio central para fortalecer o valor e o mérito da AAI.

Na IES 3, o uso dos resultados é descrito de maneira mais estruturada e articulada. Os dados são discutidos nos colegiados de curso e encaminhados à gestão para a formulação de ações. Um coordenador relata: “Quando os resultados chegam, a gente analisa junto com o NDE e com os professores. Identificamos os pontos críticos e definimos ações que depois são monitoradas” (ENT-C2-IES3). Outro reforça: “Já fizemos mudanças curriculares e organizacionais com base nesses dados” (ENT-C3-IES3). O gestor da instituição complementa: “Os relatórios da AAI são uma referência para os nossos planejamentos semestrais. A gente leva a sério e cobra que as coordenações tragam propostas com base nos resultados” (ENT-G-IES3).

Esse padrão se alinha com a formulação de Pinheiro (2018), para quem práticas avaliativas robustas são aquelas em que os resultados são efetivamente incorporados aos processos de tomada de decisão, geram ações concretas e são acompanhados de forma sistemática, elementos claramente presentes na dinâmica da IES3. No campo internacional, Patton (2008) contribui com uma abordagem convergente ao enfatizar que uma avaliação só produz impacto quando orientada ao uso, o modelo *utilization-focused evaluation*. A IES 3 aproxima-se desse referencial ao empregar os achados como base para planejamento, revisão curricular, definição de prioridades e tomada de decisões.

Além disso, as práticas observadas respondem diretamente ao padrão utilidade do JCSEE (2011), segundo o qual a avaliação deve oferecer informações pertinentes, oportunas e acionáveis para apoiar decisões acadêmicas e administrativas. Na IES3, tais requisitos se



materializam na forma como os resultados são discutidos, apropriados e convertidos em ações monitoráveis, evidenciando maturidade institucional no uso dos dados.

De forma comparativa, o uso dos resultados varia significativamente entre as IES analisadas. A IES1 carece de um processo estruturado de utilização dos dados, o que compromete o valor do processo avaliativo. A IES2 demonstra avanços pontuais, mas apresenta fragilidades relacionadas à sistematização e institucionalização do uso. Já a IES3 apresenta práticas mais consolidadas, nas quais os resultados alimentam diretamente o planejamento, a gestão e as revisões acadêmicas. Essas evidências reforçam a necessidade de integrar os achados da AAI ao ciclo de gestão institucional, assegurando que a avaliação cumpra sua função estratégica e formativa. Como afirmam Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), a avaliação institucional só gera impacto quando existe apropriação dos achados, monitoramento das ações e circulação ativa da informação, condições presentes em graus distintos nas três IES estudadas.

4ª Categoria: Percepção sobre a credibilidade e utilidade da AAI

Credibilidade e utilidade são dimensões centrais da avaliação institucional. A credibilidade refere-se à confiança dos atores institucionais na consistência metodológica, na imparcialidade e na relevância dos dados gerados pelo processo de AAI. Já a utilidade está relacionada à capacidade da avaliação de subsidiar decisões, apoiar o planejamento e orientar ações que promovam melhorias significativas na instituição. Esta categoria investiga como coordenadores de curso e gestores percebem essas duas dimensões e o papel da AAI como ferramenta de gestão.

Na IES 1, predomina uma percepção negativa. Um coordenador afirma: “Hoje, ele não gera resultados concretos nem é levado a sério pela comunidade acadêmica. Falta credibilidade e impacto real dentro da instituição” (ENT-C2-IES1). Outro complementa: “A autoavaliação é bem irrelevante do jeito que está hoje. É apenas uma formalidade, sem impacto real na melhoria do curso” (ENT-C3-IES1). O gestor da unidade também expressa descrença: “O relatório da CPA ainda cumpre um papel mais burocrático do que estratégico [...] Falta articulação entre avaliação, planejamento e execução” (ENT-G-IES1). Apesar disso, há reconhecimento do valor potencial do processo: “A ideia por trás do processo até faz sentido [...] mas isso infelizmente não acontece como deveria” (ENT-C3-IES1).

A percepção dos entrevistados revela um processo com baixo valor percebido e falta de legitimidade interna, o que, conforme Dias Sobrinho (2008), caracteriza avaliações que se mantêm no plano burocrático, sem produzir sentido formativo ou político. A falta de uso dos resultados e a ausência de espaços de discussão comprometem a credibilidade, que, segundo o JCSEE (2011), depende de consistência, transparência e confiança institucional.

Além disso, a percepção de que a AAI “não gera impacto” evidencia um processo pouco apropriado institucionalmente: os resultados não são incorporados às decisões nem desdobrados em ações, reproduzindo a fragilidade amplamente discutida por Pinheiro (2018). Para a autora, um dos principais entraves da avaliação institucional reside justamente na descontinuidade entre coleta, análise e uso dos dados, o que faz com que a avaliação produza diagnósticos, mas não oriente transformações reais.

A literatura também ressalta que a credibilidade da avaliação está diretamente ligada ao engajamento dos sujeitos e à proximidade do processo avaliativo com a comunidade acadêmica. Nesse sentido, avaliações conduzidas de modo distante dos atores institucionais tendem a gerar desconfiança e baixa adesão, reduzindo o reconhecimento da avaliação como prática significativa e transformadora. Assim, a ausência de participação e o uso pouco visível dos resultados reforçam a percepção de irrelevância observada na IES1.

Desse modo, o quadro da IES1 é coerente com o que a literatura descreve como uma avaliação sem uso e sem pertencimento institucional, resultando em baixa aceitação, utilidade limitada e impacto institucional reduzido.

Na IES 2, tanto os coordenadores quanto o gestor percebem a AAI como estratégica. Um coordenador declara: “A avaliação institucional é fundamental pro crescimento da faculdade. É com ela que a gente consegue enxergar onde estão os erros e acertos” (ENT-C1-IES2). O gestor destaca: “Muita gente ainda enxerga a CPA como uma exigência burocrática [...] A mudança dessa mentalidade leva tempo, mas é essencial” (ENT-G-IES2). Ainda assim, reconhecem obstáculos à credibilidade, como o descrédito por parte do corpo docente: “Há um certo descrédito por parte dos docentes [...] dificulta o engajamento e o aproveitamento dos dados” (ENT-C1-IES2).

Além disso, o processo apresenta fragilidades relacionadas à consistência das devolutivas e ao uso sistemático dos resultados, fatores que limitam seu impacto institucional. Essa problemática é discutida por Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), que demonstram que a avaliação só é percebida como estratégica quando seus resultados retroalimentam decisões e produzem melhorias visíveis na prática institucional. Assim, embora exista reconhecimento discursivo sobre a importância da AAI, a IES2 ainda enfrenta desafios estruturais que dificultam sua consolidação como ferramenta efetiva de gestão.

Trata-se, portanto, de uma instituição em fase de transição cultural, nos termos de Pinheiro (2018), na qual avanços simbólicos, como o discurso de valorização da avaliação e o reconhecimento de seu papel na gestão, coexistem com práticas ainda incipientes, como devolutivas pouco regulares, apropriação desigual dos resultados e engajamento restrito. Esses elementos revelam um processo avaliativo que se movimenta em direção à institucionalização, mas que ainda carece de condições mais robustas para alcançar legitimidade e impacto.

Em contraste, na IES 3 os depoimentos convergem para uma percepção amplamente positiva. Um coordenador afirma: “A gente realmente usa esses dados pra tomar decisões e propor melhorias reais” (ENT-C2-IES3). Outro destaca: “Ela tem valor de verdade, não é só coletar dado e arquivar. [...] isso vira ação concreta” (ENT-C3-IES3). O gestor complementa: “Os resultados da AAI são usados pra pensar o PDI e o orçamento acadêmico [...] ajuda a entender onde alocar recursos” (ENT-G-IES3). Nessa instituição, a AAI é percebida como parte integrante e efetiva da gestão.

Essa percepção está alinhada ao que Pinheiro (2018) define como avaliação institucional apropriada, caracterizada pelo uso dos resultados, circulação das informações e pela vinculação direta às decisões. Também converge com a abordagem de Patton (2008), para quem processos avaliativos devem ser orientados explicitamente ao uso. Além disso,



as práticas da IES3 atendem ao padrão utilidade do JCSEE (2011), que enfatiza a produção de informações pertinentes e acionáveis.

Dessa forma, a IES3 opera em uma lógica de avaliação orientada ao uso e integrada ao ciclo de gestão, o que explica a credibilidade e a utilidade reconhecidas por coordenadores e gestores.

De forma integrada, as três instituições revelam que a credibilidade e a utilidade da AAI variam conforme o grau de apropriação institucional dos resultados. Enquanto a IES1 mostra um processo pouco legitimado e distante da prática, a IES2 avança, mas ainda depende de maior sistematização e participação. Já a IES3 evidencia uma cultura avaliativa consolidada, na qual os resultados orientam decisões e fortalecem a gestão. À luz de autores como Dias Sobrinho (2008), Pinheiro (2018), Patton (2008) e dos padrões do JCSEE (2011), torna-se evidente que o valor da AAI está diretamente ligado à circulação das informações, ao uso consistente dos dados e à capacidade de integrar avaliação e planejamento, elementos que diferenciam os níveis de maturidade observados entre as três IES.

5ª Categoria: Fatores facilitadores e dificultadores

Esta categoria identifica os elementos que, na perspectiva dos entrevistados, contribuem para o fortalecimento ou, ao contrário, representam entraves ao desenvolvimento e à efetiva utilização da AAI. A análise concentra-se no mapeamento de condições institucionais, culturais e operacionais que impactam diretamente o processo avaliativo, permitindo compreender como o ambiente interno das instituições influencia a credibilidade, o engajamento e a aplicabilidade dos resultados gerados pela AAI. Esses fatores podem atuar tanto como alavancas para uma cultura avaliativa consistente quanto como obstáculos que comprometem seu papel estratégico.

Na IES 1, predomina um cenário desfavorável, marcado por baixo engajamento da comunidade acadêmica e pela falta de capacitação dos membros da CPA. Um coordenador relata: “A participação é muito mecânica, sabe? Sem engajamento, sem interesse real, sem compromisso com o que tá sendo respondido” (ENT-C2-IES1). O gestor da unidade complementa: “Falta formação adequada e o processo é todo centralizado. Isso afasta as pessoas e compromete a legitimidade da avaliação” (ENT-G-IES1). Além disso, os instrumentos são considerados complexos, pouco adaptáveis e os dados, pouco úteis: “O questionário já vem pronto da mantenedora [...] não tem diálogo, não tem adaptação” (ENT-C3-IES1).

Esse quadro está alinhado ao que Dias Sobrinho (2008) descreve como avaliações que não produzem sentido formativo: processos conduzidos sem participação efetiva, sem devolutivas consistentes e sem espaços de diálogo tendem a ser percebidos como práticas burocráticas, desprovidas de reflexão e de impacto institucional. A combinação de instrumentos pouco responsivos e baixa interação também se articula ao diagnóstico de Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), que apontam que, nas IES brasileiras, a ausência de participação ampla e a limitada circulação das informações enfraquecem a legitimidade da avaliação e reduzem sua capacidade de influenciar decisões. Para esses autores, quando a avaliação não envolve os diferentes segmentos e não integra os fluxos

de comunicação interna, seus resultados tendem a permanecer marginais ao planejamento, perdendo potência de uso.

Assim, os fatores relatados na IES 1 configuram um ambiente no qual barreiras estruturais: centralização, baixa adesão e fragilidade metodológica, limitam tanto o mérito quanto o valor da AAI, em consonância com os princípios de qualidade do JCSEE (2011).

Na IES 2, observa-se um contexto mais equilibrado. Entre os facilitadores, destacam-se o apoio da gestão, a clareza dos relatórios e a flexibilidade do sistema. Um coordenador afirma: “A direção valoriza o trabalho da CPA [...] isso dá força pro processo” (ENT-C1-IES2). O gestor reforça: “Temos feito esforços para institucionalizar o uso dos dados, mas ainda precisamos de uma cultura mais enraizada” (ENT-G-IES2). Entre os dificultadores, apontam-se o engajamento ainda limitado e a demora na devolutiva: “Às vezes, o relatório chega meio tarde [...] os dados perdem o momento certo” (ENT-C2-IES2).

Esse conjunto de condições traduz o tipo de dinâmica que Pinheiro (2018) descreve: contextos em que a avaliação é reconhecida como relevante, mas limitações operacionais e culturais ainda impedem sua plena integração às rotinas de gestão. A autora argumenta que o uso efetivo depende de condições institucionais como abertura ao diálogo e apropriação dos dados, elementos que aparecem apenas parcialmente na IES2. Assim, a IES 2 demonstra avanços importantes, mas ainda não possui uma cultura avaliativa plenamente consolidada.

A IES 3 apresenta um cenário mais favorável. O uso de tecnologias como Power BI, a integração com o planejamento estratégico e a cultura de resposta rápida aos resultados da AAI são destacados como facilitadores. Um coordenador comenta: “A gente sempre cruza os resultados da avaliação com as metas institucionais [...] vira um instrumento de ação concreta” (ENT-C2-IES3). O gestor corrobora: “Os dados da AAI entram direto nas decisões do conselho gestor. Isso mostra que a avaliação tem impacto real” (ENT-G-IES3). Ainda assim, o engajamento discente permanece um desafio: “Muitos ainda não se sentem parte do processo e não enxergam o impacto disso no curso” (ENT-C2-IES3).

Os elementos identificados nessa instituição articulam-se ao que Pinheiro (2018) denomina condições que favorecem a institucionalização da avaliação: circulação estruturada dos resultados, envolvimento efetivo dos atores e integração com práticas de gestão. Aqui, tais condições se materializam de forma mais consistente, diferenciando a IES3 das demais. Também coincidem com os achados de Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), para quem a integração entre avaliação, planejamento e processos decisórios fortalece a utilidade da AAI e amplia sua capacidade de produzir efeitos concretos na gestão. Essa coerência entre diagnóstico, ação e monitoramento é consistente com os padrões de Utilidade propostos pelo JCSEE (2011).

A análise revela que fatores institucionais: participação, devolutiva, formação, comunicação interna e integração com o planejamento, determinam a consistência e o impacto da AAI. Enquanto a IES1 enfrenta barreiras estruturais que fragilizam o mérito e o valor do processo, a IES2 avança, mas ainda depende de maior sistematização e apropriação dos dados. Já a IES3 demonstra um ambiente favorável, caracterizado pelo uso efetivo dos resultados, pelo apoio de tecnologias e pela articulação entre avaliação e gestão. Esses achados corroboram a literatura (Dias Sobrinho, 2008; Pinheiro, 2018; Cardoso, D’Albuquerque e



Tomás (2022), que aponta que a consolidação de uma cultura avaliativa exige participação qualificada, devolutivas contínuas e uso sistemático dos resultados.

6ª Categoria: Ações sugeridas para o aprimoramento da AAI

A sexta categoria analítica reúne as propostas apresentadas pelos entrevistados com vistas ao fortalecimento da AAI como instrumento estratégico. A partir das percepções dos coordenadores e gestores, a análise buscou identificar sugestões relacionadas à reformulação dos instrumentos avaliativos, ao aprimoramento da comunicação e da devolutiva dos resultados, ao fortalecimento da CPA e à ampliação do engajamento da comunidade acadêmica. Tais sugestões revelam, ao mesmo tempo, o diagnóstico das fragilidades percebidas no processo atual e a intenção de qualificar a AAI para que esta se torne mais útil, credível e integrada às práticas de gestão e planejamento.

Na IES 1, as propostas concentram-se na necessidade de reestruturação do processo. Um coordenador afirma: “Do jeito que está, não funciona. Precisa de uma reformulação completa. As perguntas não dialogam com o que a gente vive nos cursos” (ENT-C2-IES1). O gestor reforça a crítica à padronização excessiva: “O forms é um quadradinho. As perguntas não estão de acordo com os eixos [...] precisava ter painéis interativos com dados em tempo real” (ENT-G-IES1). Há também forte apelo por maior valorização da CPA, incluindo capacitação e reconhecimento institucional. O coordenador destaca: “Ninguém quer participar da CPA [...] é muito trabalho, sem nenhum tipo de incentivo” (ENT-C3-IES1). Para coordenadores e gestor, sem reconhecimento institucional e flexibilidade metodológica, a AAI permanece como um processo burocrático e pouco eficaz.

Essas propostas revelam um processo que carece de responsividade, participação e legitimidade interna, elementos fundamentais para que a AAI produza sentido formativo e político, conforme argumenta Dias Sobrinho (2008). A crítica aos instrumentos padronizados também encontra respaldo no estudo de Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), que evidenciam que a utilização de instrumentos pouco adaptados à realidade institucional gera grande volume de dados difíceis de interpretar e, conseqüentemente, limita sua capacidade de orientar decisões e produzir melhorias. Para as autoras, a fragilidade metodológica expressa na padronização excessiva, na falta de contextualização e na ausência de análises que facilitem a leitura dos achados reduz o potencial estratégico da avaliação ao dificultar sua apropriação pelos sujeitos da instituição. À luz dos padrões do JCSEE (2011), tais limitações refletem fragilidades tanto de mérito (adequação técnica e coerência interna) quanto de valor (utilidade e aplicabilidade dos resultados), sinalizando a necessidade de revisão estrutural do processo avaliativo.

Na IES 2, as ações sugeridas buscam consolidar práticas existentes e avançar na qualificação do processo. Um coordenador propõe: “Tem que incluir a avaliação institucional como pauta permanente, por exemplo, na semana formativa docente” (ENT-C1-IES2). A valorização da devolutiva também é recorrente: “A devolutiva pros alunos é fundamental. [...] Mostrar os resultados, dizer o que foi feito a partir deles” (ENT-C3-IES2). O gestor complementa com propostas de maior isenção na CPA: “A presidência da CPA podia ser de alguém que não fosse da alta gestão [...] isso traria mais credibilidade” (ENT-

G-IES2). Outro ponto relevante refere-se à escuta de segmentos marginalizados, como os servidores administrativos: “Criar espaços de escuta pro setor administrativo é essencial” (ENT-G-IES2). As ações sugeridas apontam para o aprimoramento da legitimidade e da capacidade mobilizadora da AAI.

Essas sugestões convergem com o que Pinheiro (2018) identifica como condições necessárias para fortalecer a apropriação institucional da avaliação: circulação efetiva das informações, ampliação dos espaços de escuta e existência de mecanismos institucionais que incentivem a participação dos diferentes segmentos. A ênfase dada pelos entrevistados à devolutiva tempestiva e transparente também se articula às conclusões de Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), para quem a utilidade da AAI depende diretamente da qualidade dos processos comunicacionais que sustentam o retorno dos resultados e possibilitam sua incorporação ao planejamento. Assim, o conjunto de ações proposto na IES2 aponta para avanços consistentes na direção de uma cultura avaliativa mais integrada, capaz de ampliar legitimidade, circulação dos dados e uso estratégico das informações geradas pela AAI.

Na IES 3, o foco está na modernização tecnológica e no engajamento participativo. Um coordenador propõe: “A grande melhoria seria educar todo mundo sobre isso [...] criar novas formas de engajamento, campanhas de divulgação atrativas” (ENT-C2-IES3). A gestora reforça a importância da comunicação institucional: “O marketing podia assumir uma parte disso, criar campanhas que cheguem de fato nas pessoas” (ENT-G-IES3). Quanto aos aspectos operacionais, um coordenador sugere integrar a avaliação ao sistema acadêmico: “O aluno já acessa por lá, recebe lembrete automático [...] isso ajudaria bastante na adesão” (ENT-C1-IES3). Ele também propõe a renovação periódica da comissão: “A troca de membros traz visões diferentes e isso enriquece muito o trabalho” (ENT- /C1-IES3).

Essas sugestões estão alinhadas ao que Pinheiro (2018) identifica como condições favoráveis à institucionalização da avaliação, especialmente no que diz respeito à circulação estruturada das informações, ao uso de tecnologias que apoiem o processo e ao envolvimento ativo dos atores institucionais. Na literatura internacional, tais propostas também convergem com o enfoque de Patton (2008), que defende que processos avaliativos devem ser planejados com foco explícito no uso e incorporados às rotinas organizacionais para produzir mudanças efetivas. Por fim, a ênfase na qualificação da comunicação e na modernização dos instrumentos articula-se diretamente ao padrão utilidade do JCSEE (2011), segundo o qual a avaliação deve gerar informações pertinentes, claras e acionáveis, de modo a apoiar decisões e fortalecer o ciclo de gestão.

Em conjunto, as ações sugeridas pelas três IES demonstram que, apesar de partirem de contextos institucionais distintos, há convergência quanto à necessidade de tornar a AAI mais flexível, participativa e tecnicamente robusta. A valorização institucional da CPA, a devolutiva efetiva dos resultados, a modernização dos instrumentos e a ampliação do engajamento institucional aparecem como elementos centrais para a qualificação da AAI enquanto instrumento de gestão. As propostas reforçam o entendimento de que o aprimoramento da AAI depende de transformações estruturais, culturais e operacionais que assegurem sua credibilidade e utilidade em diferentes contextos institucionais.

A partir da análise das seis categorias, foi possível identificar diferentes níveis de maturidade avaliativa entre as instituições analisadas. Enquanto algumas apresentam processos estruturados e integrados à gestão, outras ainda operam sob lógicas mais burocráticas e centralizadas. A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com os principais achados de cada IES por categoria.

Quadro 1 – Comparativo das IES por categoria analítica

Categoria	IES 1 Faculdade	IES 2 Universidade	IES 3 Centro Universitário
Desenvolvimento da AAI	Processo centralizado e participação limitada da comunidade.	Estrutura formal com dificuldades na devolutiva e pouca profundidade analítica.	Processo segmentado, uso de tecnologia e integração com setores institucionais.
Participação dos Stakeholders	Participação pontual e reativa dos coordenadores; baixa adesão discente.	Coordenadores mobilizam discentes, mas demais segmentos pouco envolvidos.	Coordenadores e gestores atuam colaborativamente; participação mais articulada.
Concepção sobre a CPA	Percepção de fragilidade institucional e isolamento.	Reconhecimento formal, mas baixa integração interna.	Maior interação com a gestão, embora com limitações.
Uso dos Resultados da AAI	Resultados pouco aproveitados; ausência de articulação com a gestão.	Tentativas pontuais de uso; falta de sistematização e institucionalização.	Uso estruturado; resultados integram planejamento e decisões acadêmicas.
Participação na AAI	Pontual e protocolar.	Pouca participação efetiva nos ciclos.	Envolvimento moderado, com escassa devolutiva.
Credibilidade e Utilidade da AAI	Percepção de baixa credibilidade e relevância; processo visto como burocrático.	Percepção estratégica, mas com desafios de engajamento e legitimidade.	Processo valorizado; dados utilizados em decisões institucionais e planejamento.
Uso dos resultados	Praticamente inexistente.	Sem integração com o planejamento institucional.	Utilização incipiente em decisões específicas.
Fatores facilitadores/dificultadores	Centralização, baixa formação da CPA e padronização dos instrumentos como entraves.	Apoio da gestão e relatórios claros; dificuldades com devolutiva e adesão.	Cultura de resposta ágil, uso de BI; desafio no engajamento discente.
Ações Sugeridas para Aprimoramento	Reformulação dos instrumentos e valorização da CPA.	Inclusão da AAI em ações formativas, devolutiva mais efetiva, escuta de segmentos.	Integração com sistema acadêmico, campanhas de engajamento e renovação da CPA.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2025).

A leitura do Quadro 1 evidencia que, embora as três IES compartilhem limitações quanto ao uso da AAI, o grau de institucionalização do processo e o envolvimento dos atores variam significativamente conforme a tipologia institucional. Isso revela que as práticas e percepções sobre a autoavaliação institucional são fortemente influenciadas pelo contexto, pela estrutura organizacional e pela cultura avaliativa de cada instituição, o que reforça a importância de abordagens situadas e aderentes às realidades locais para o fortalecimento da AAI como ferramenta de gestão.

Esses achados reiteram a necessidade de uma mudança cultural que posicione a autoavaliação institucional como um instrumento legítimo de planejamento e tomada de decisão, e não apenas como uma exigência regulatória. Quando confrontados com os aportes teóricos de autores contemporâneos, como Cardoso, D’Albuquerque e Tomás

(2022) e Heiderscheidt e Forcellini (2023), reforça-se a tese de que o impacto da AAI depende menos de sua existência formal e mais de sua apropriação prática e estratégica. É preciso, portanto, fortalecer os vínculos entre avaliação, planejamento e desenvolvimento institucional para que a autoavaliação cumpra, de fato, seu papel transformador nas instituições de ensino superior.

Considerações finais

Os achados desta pesquisa permitem afirmar que o objetivo proposto: analisar como gestores educacionais compreendem, utilizam e valorizam a AAI em seus contextos de atuação, considerando os sentidos atribuídos ao mérito e ao valor do processo foi plenamente alcançado. A análise das entrevistas revelou distintas formas de apropriação do processo, diretamente associadas ao grau de institucionalização da AAI, ao nível de articulação com o planejamento e à maturidade da cultura avaliativa de cada IES.

Os resultados evidenciam cinco aspectos centrais, que representam achados do estudo no sentido de melhorias institucionais:

(a) Observou-se variação expressiva no conhecimento conceitual e operacional dos gestores sobre a AAI. Esse conhecimento mostrou-se mais consistente nas instituições em que a avaliação está integrada ao cotidiano da gestão, como na IES 3, e mais limitado nos contextos em que o processo é centralizado, burocratizado ou pouco participativo, como na IES 1.

(b) Em relação ao uso dos resultados, identificou-se que, apesar de iniciativas pontuais e experiências positivas, principalmente na IES 3, ainda persiste um distanciamento entre a produção de dados avaliativos e sua incorporação sistemática às decisões acadêmico-administrativas. Tal achado reforça o que Cardoso, D'Albuquerque e Tomás (2022) e Patton (2008) descrevem como um dos principais desafios da autoavaliação institucional: transformar dados em ação.

(c) Os fatores facilitadores e dificultadores mapeados também reforçam a literatura: apoio da alta gestão, uso de tecnologias e interação entre CPA e coordenações favorecem a apropriação dos dados; enquanto a baixa adesão discente, a padronização excessiva dos instrumentos e a percepção da AAI como mera exigência legal constituem barreiras que reduzem mérito e valor do processo (Dias Sobrinho, 2008; Pinheiro, 2018).

(d) A análise evidenciou, ainda, diferenças claras entre mérito/eficiência e valor/eficácia da AAI. Processos avaliativos tecnicamente estruturados (com mérito), quando não apropriados pelos atores institucionais, tendem a gerar impacto limitado (valor reduzido). Este achado reforça a premissa de Scriven (1991) de que o valor da avaliação decorre do uso efetivo das evidências, e dialoga com Heiderscheidt e Forcellini (2023) ao evidenciar que a qualidade técnica não garante, por si só, relevância institucional.

(e) A partir das narrativas e da literatura especializada, foram sistematizadas estratégias que podem fortalecer a função avaliativa nas IES, como, como a flexibilização dos instrumentos, a ampliação da participação dos stakeholders, a criação de rotinas de devolutiva, a integração da AAI aos sistemas acadêmicos e a realização de ações formativas que reforcem o papel estratégico da autoavaliação.

De modo geral, a pesquisa demonstra que, embora a AAI seja normatizada no Brasil há mais de duas décadas, sua apropriação prática permanece heterogênea. A efetividade



da AAI como instrumento de gestão depende da interação entre institucionalização do processo, engajamento dos atores, credibilidade dos instrumentos e integração entre avaliação, planejamento e tomada de decisão. A comparação entre as três IES confirma que o tipo de gestão, a cultura organizacional e a dinâmica interna das CPAs influenciam diretamente os sentidos atribuídos ao processo.

Os resultados dialogam com estudos recentes (Cardoso; D’Albuquerque; Tomás, 2022; Heiderscheidt; Forcellini, 2023), reforçando que o valor estratégico da AAI não decorre de sua obrigatoriedade legal, mas de sua capacidade de promover reflexão institucional, retroalimentar o planejamento e qualificar práticas de gestão. Para que isso se efetive, torna-se necessário fortalecer a cultura avaliativa, investir na formação continuada das CPAs, aprimorar instrumentos e rotinas de devolutiva e ampliar o reconhecimento institucional do papel da avaliação.

Assim, as contribuições desta pesquisa se desdobram em três dimensões complementares:

(1) no campo das políticas públicas, ao apontar a necessidade de revisão das diretrizes do Sinaes, com maior normatização sobre uso dos resultados e fortalecimento das CPAs;

(2) no campo acadêmico, ao propor uma leitura dialética entre mérito e valor, contribuindo para o debate conceitual e metodológico sobre avaliação institucional;

(3) no plano institucional, ao oferecer evidências que podem orientar melhorias na integração entre avaliação, planejamento e gestão.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte temporal de um único ciclo avaliativo e a análise restrita a três instituições, o que delimita o alcance das conclusões sem comprometer sua validade. Pesquisas futuras poderiam ampliar a investigação por meio de análises longitudinais, incluir a perspectiva discente e aprofundar o papel da meta-avaliação no fortalecimento da governança avaliativa.

Referências

ARRUDA, June Alves de; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Uso dos resultados da autoavaliação institucional pelos gestores da Universidade de Brasília. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 24, n. 3, p. 680-698, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/rGccL87JqWMjvYcjtskrmq/?lang=pt#>. Acesso em: 7 out. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, Adriana. “Quão ‘bom’ é suficiente?” Definição de critérios avaliativos de valor e mérito. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 30, n. 73, p. 14-43, 2019.

BELLONI, Isaura. **Avaliação institucional**: bases conceituais e metodológicas. Florianópolis: Insular, 2000.

BINGHAM, Andrea J. From data management to actionable findings: A five-phase process of qualitative data analysis. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 22, p. 16094069231183620, 2023.



BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e dá outras providências. Brasília, DF: [s. n.], 2004.

CARDOSO, Marisaura dos Santos; D'ALBUQUERQUE, Raquel Wanderley; TOMÁS, Maria Carolina. A autoavaliação institucional numa instituição de ensino superior comunitária e seu potencial de uso para gestão universitária. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 11, n. 20, p. 1-24, 2022.

DAVOK, Delsi Fries. **Modelo de meta-avaliação de processos de avaliação da qualidade de cursos de graduação**. 2006. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2004.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 193-207, mar. 2008.

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

HEIDERSCHIEDT, Francisca Goedert; FORCELLINI, Fernando Antônio. Selfassessment in higher education institutions: literature analysis and research opportunities. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 49, 2023.

JCSEE. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. **The program evaluation standards: a guide for evaluators and evaluation users: a guide for evaluators and evaluation users**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

MIRANDA, Fabiana Serralha; SANDES-GUIMARÃES, Luísa Veras; ROMEIRO, Maria do Carmo. Proposta de um instrumento de meta-avaliação somativa para a autoavaliação das instituições de educação superior. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 20, 2025.

MOSER, Giancarlo; FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; GUERRA, José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade. Meta-avaliação no ensino superior brasileiro: desafios e oportunidades para transformação e a sustentabilidade institucional. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, ano 5, v. 15, n. 45, p. 243-250, 2023.

OLIVEIRA, Ivan dos Santos; ROTHEN, José Carlos. Vinte anos de Sinaes: trajetória, princípios, dilemas e tendências. **Revista Avaliação**, Campinas, 2024.

PATTON, Michael. Quinn. **Utilization-focused evaluation**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

PINHEIRO, Any Kadidja de Melo Tavares. **Avaliação institucional da UFRN: viabilidade e utilização**. 2018. 320f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/26638>. Acesso em: 22 out. 2023.

SCRIVEN, Michael. **Evaluation thesaurus**. 4. ed. Newbury Park: Sage, 1991.

YIN. Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Recebido em: 10.09.2025

Revisado em: 17.11.2025

Aprovado em: 03.12.2025

Editor: Prof. Dr. Fernando L. Cássio

Fabiana Serralha Miranda é pós-doutoranda em educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e doutora em administração pela Universidade São Caetano do Sul (USCS). É professora do Centro Paula Souza, atua em pesquisa e gestão educacional, com foco em avaliação institucional, qualidade do ensino superior e políticas educacionais.

Luisa Veras de Sandes-Guimarães é doutora em administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), mestre em administração pública e governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV) e bacharel em biblioteconomia pela Universidade de Brasília (UnB). Atua em pesquisas sobre empreendedorismo, impacto social da pesquisa e qualidade do ensino superior.

Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra é professora titular da UFPB com pós-doutorado pela Universidade do Porto. Atua nos Programas de Pós-Graduação em Educação (PPGE) e em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação (PPGAVE), sendo bolsista de produtividade do CNPq e líder do GAES/CNPq.

Maria do Carmo Romeiro é doutora e mestre em administração pela Universidade de São Paulo (USP), com graduação em ciências econômicas pela USCS. É professora e pró-reitora de pesquisa, extensão e inovação da USCS, atuando nos programas de pós-graduação em administração e educação.