

AUTOAVALIAÇÃO E GESTÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DE UNIVERSIDADES ESTADUAIS

Eixo Temático: 3 – Práticas de avaliação, indicadores, performatividade, novo perfil dos estudantes e dinâmica de tomadas de decisão pelas instituições

Beatriz Santos de Oliveira, Universidade de Brasília, email: beatrzie@gmail.com

José Vieira de Sousa, Universidade de Brasília, email: sovieira1@gmail.com

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre autoavaliação e gestão institucional, à luz do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de dezembro de 2004 (Brasil, 2004), em três universidades estaduais situadas nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul. Os dados analisados nesse trabalho constituem recorte da pesquisa "Autoavaliação institucional do Sinaes (2013–2021): do uso dos resultados aos efeitos na gestão das IES" financiada pelo CNPq (Chamada CNPq/MCTI nº 10/2023 – Universal). Desta investigação participam pesquisadores(as) vinculados(as) a quinze instituições públicas – oito universidades federais, cinco estaduais e uma faculdade situadas nas cinco regiões do Brasil (Sousa, 2023).

A abordagem do estudo é qualitativa, visto que "o universo da produção humana que pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade [...] dificilmente pode ser traduzido em número e indicadores quantitativos". (Minayo, 2012, p. 21). Além disso, adotou a análise documental, dando centralidade à Lei nº 10.861/2004, considerando que a mesma estabelece as diretrizes do Sinaes (Brasil, 2004).

As três universidades pesquisadas são tratadas no texto pelos códigos UENE (Nordeste), UESE (Sudeste) e UES (Sul). De cada uma delas foram analisados os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) e os relatórios de autoavaliação institucional (RAAIs), todos disponíveis em suas páginas oficiais. Os períodos dos PDIs foram 2016-2020 e 2021-2025 (UENE); 2017-2021 e 2022-2026 (UESE); 2018-2022 e 2023-2027 (UES). Os RAAIs analisados foram aqueles produzidos na abrangência dos PDIs de cada universidade, considerando, tanto sua autonomia para definir início e fim do seu ciclo avaliativo como a periodicidade estabelecida pelo Sinaes (Brasil, 2004).

DESENVOLVIMENTO

Os RAAIs da UENE analisados detalham práticas de autoavaliação institucional embasadas em parâmetros de planejamento e gestão. Exemplificam isso o Projeto de Autoavaliação Institucional 2016-2020 e os PDIs (2016-2020 e 2021-2025), ao revelarem articulação com os documentos elaborados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), no recorte temporal do estudo. Paralelamente, constata-se uma convergência do planejamento estratégico da IES e dos resultados da autoavaliação para a tomada de decisão, considerando que "os dados produzidos são avaliados pela CPA, subsidiam os processos de planejamento e de construção do plano de gestão anual, vinculados aos objetivos e estratégias do PDI da [instituição] (UENE, 2023, p.14).

Nos relatórios dessa IES produzidos nos iniciais da série temporal estudada (2019-2020) a indicação de melhorias aparece de modo discreto nas considerações finais, porém sem uma distinção sistematizada deles, considerando os pontos fracos e fortes levantados. Nos últimos três anos investigados (2022-2024), há progressiva melhora na elaboração dos RAAIS da instituição, pois é apresentado plano de ações de melhorias por dimensões e eixos do Sinaes (Brasil, 2004), evidenciando o acompanhamento das ações e sua correspondência à política dos Sinaes para uma autoavaliação mais eficaz (Sousa, 2018).

Os RAAIs da UENE de 2020 e 2023 são identificados como sendo integrais, apresentando, ao mesmo tempo, uma convergência – traduzida em uma estrutura focada na tomada de decisões e no planejamento estratégico – e também distanciamentos. Isto porque enquanto o de 2020 enfatiza dados da avaliação externa e uma meta-avaliação da atuação da CPA, indicando fragilidades e potencialidades, o de 2023 não focaliza os resultados das avaliações externas nem o trabalho da comissão. O último RAAI citado faz um apanhado dos planos de ação por eixos do Sinaes, diagnosticando as fragilidades e potencialidades da IES, assumindo um tom mais abrangente, mais analítico e objetivo.

Embora o processo descrito possa ser apreciado como uma descontinuidade dos parâmetros de avaliação, o Projeto de Autoavaliação 2016-2020 da UENE pode dar pistas de que isso seja proposital, no sentido de que a nova estrutura dos relatórios seja parte de um projeto maior de busca de novas formas de apresentar e discutir os resultados. Para Costa *et. al* (2018, p. 96), "é fato que os dados das avaliações, independentes das técnicas de coleta e do tratamento e divulgação deve[m] ser o fio condutor da reflexão-

ação-reflexão em todas as esferas." Todavia, a opção da UENE pode sinalizar, também, a busca em atender o jogo de forças das normas da regulação, sejam elas do Sinaes, considerando sua adesão ao sistema, ou do Conselho Estadual de Educação.

A análise dos RAAIs de 2019 a 2024 da segunda universidade estadual pesquisada – UESE – revela a opção desta por, ao longo desse período, alterar o processo de coleta de dados de sua autoavaliação, destacando-se o modo de exposição das respostas abertas. Assim, enquanto nos anos iniciais do período analisado (2019-2022) existe dificuldade de acompanhar metas e melhorias realizadas anualmente, a partir do novo ciclo de trabalho da CPA (2023-2025), há um planejamento de ações e metas listadas e correlacionadas diretamente com o trabalho dessa comissão. A partir do relatório de 2024, há mais análise dos resultados, mudança evidenciada, por exemplo, no detalhamento do percentual das reclamações ou da satisfação de concluintes: "índice de satisfação global de concluintes: 40% responderam o [sic] questionário, 83,2% de satisfação" (UESE, 2025, p. 33), e no uso dos resultados para melhoria da qualificação dos gestores.

Evidencia-se nos RAAIs da UESE a correlação dos resultados à elaboração de metas e à sugestão de ações de melhoria, bem como a articulação da autoavaliação realizada pela CPA com o planejamento existente no PDI. Dessa forma, tanto nos PDIs dos dois quinquênios (2017-2021 e 2022-2026) da IES, como nos RAAIs dos ciclos avaliativos estudados há indicação de que a autoavaliação é baseada e pensada a partir tanto da gestão como do planejamento.

Todavia, embora os relatórios da UESE não detalhem o trabalho da CPA, isso é enfatizado nos PDIs da IES. "Metas para o próximo triênio 2023-2025 conforme PDI [UESE]; Objetivo 1: Consolidar a Avaliação Institucional da [UESE]; Tornar a Avaliação Institucional o instrumento de revisão, correção e construção dinâmica do PDI" (UESE, 2023, p. 39). A correlação entre documentos institucionais é destacada nos estudos de Griboski, Peixoto e Hora (2018), ao sustentarem que a autoavaliação tem relação direta com a produção e aplicação do PDI no âmbito da instituição. Ademais, a articulação de ambos – PDI e RAAI – contribui significativamente para que a instituição desenvolva um processo de autoconhecimento. Na visão de Belloni (1999), esse "autoconhecimento significa identificar os acertos e as ineficiências, as vantagens/potencialidades e as dificuldades; envolve um processo de reflexão sobre as razões, as causas das situações positivas e das insuficiências" (p. 41).

Os relatórios de 2021 a 2023 destacam que a CPA "não adota o critério de obrigatoriedade para resposta aos questionários" (UESE, 2024, p. 16), informação registrada em todos os documentos do período. Essa não obrigatoriedade é importante, pois ressalta a legitimidade do trabalho da comissão, assegurando livre adesão e vontade de construção de melhorias pela comunidade, e reforça o aspecto participativo que deve existir na autoavaliação (Ristoff, 2024).

Nos RAAIS analisados da **UES** – terceira instituição pesquisada – as interfaces entre o planejamento e a gestão universitária são pouco evidenciadas. Já o PDI 2018-2022 enfatiza que a autoavaliação é uma meta estratégica da IES, especificamente, no tocante à melhoria da qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação. Além disso, menciona a autoavaliação como um dos eixos estruturantes para o desenvolvimento de ações voltadas à melhoria da gestão e à organização universitária. O documento explicita uma série de linhas de ação voltadas à "obtenção do diagnóstico institucional para que a gestão possa desencadear plano de atividades para manutenção ou melhoria da qualidade das diversas ações e atividades institucionais administrativas e pedagógicas" (UES, 2018, p. 102).

Ainda que reitere ações do PDI anterior, o correspondente ao período 2023-2027 prevê, dentre outras ações, a consolidação da CPA como instância de referência da avaliação da IES, a reformulação dessa avaliação e o desenvolvimento de atividades permanentes para a melhoria dos cursos, em função dos resultados das avaliações internas e externas. Todavia, o mesmo documento não evidencia de forma clara uma inter-relação efetiva entre os processos de avaliação e planejamento institucionais. Observa-se que esse PDI não aborda o impacto da autoavaliação nos processos decisórios, nem especificam quais ações decorrem diretamente de sugestões da CPA e como ocorre a apropriação dos resultados pelos setores acadêmicos e administrativos da universidade.

A presença de dados da avaliação externa no processo de avaliação interna decorre do caráter cíclico no qual um processo retroalimenta o outro em busca da melhoria e da qualidade institucional (Ristoff, 2024). Porém, a avaliação e o conceito de qualidade não são neutros, pois carregam múltiplos significados e constituem palco de disputas políticas (Leite, 2008; Dias Sobrinho, 2010). Assim, embora esses processos sejam concomitantes, é fundamental que um não substitua o outro, mas que ambos se inter-relacionem.

Por fim, ressalta-se que, embora uma das metas apresentada nos dois PDIs da UES seja "elaborar, aprovar e divulgar relatórios que apresentem a articulação entre o PDI, a

autoavaliação institucional, demais as avaliações internas e externas" (UES, 2023, p. 13), essa articulação não é expressa de forma suficientemente clara e articulada nos RAAIs da instituição. No PDI 2023-2027, a IES focaliza a autoavaliação como peça-chave para o desenvolvimento institucional, relação expressa em indicador específico: "Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, Resultados e eficácia da autoavaliação institucional com o estabelecido em documentos Oficiais" (UES, 2023, p. 12). Entretanto, verifica-se que essa coerência ainda é frágil, sinalizando a necessidade de uma postura mais ativa da CPA, consoante à proposição de ações concretas e acompanhamento da implementação das mesmas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalha foi analisar a relação entre autoavaliação e gestão institucional, considerando a dinâmica de três universidades estaduais das regiões Nordeste, Sudeste e Sul do país, a partir da análise dos seus documentos – Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e relatório de autoavaliação institucional (RAAI).

A análise dessa relação mostra que a CPA da UESE traz uma metodologia clara sobre a coleta de dados para a autoavaliação junto aos vários segmentos da comunidade acadêmica. Na exposição dos resultados indicam-se as fragilidades e potencialidades, de maneira associada a plano de melhorias embasadas em estratégias vinculadas ao PDI .

Os RAAIs da UENE revelam o desenvolvimento de indicadores de desempenho para a análise dos dados coletados nas dimensões e eixos do Sinaes, disponibilizando informações diversas sobre as práticas avaliativas da IES, vinculando-as à gestão. Os resultados são apresentados no período estudado, baseando-se em indicadores específicos, evidenciando melhoria na clareza analítica dos diagnósticos gerados pela autoavaliação.

Por sua vez, nos relatórios da UES são constados esforços direcionados para o envolvimento e a participação da comunidade acadêmica no processo de autoavaliação, por meio da utilização de estratégias diferenciadas para cada segmento dessa comunidade.

REFERÊNCIAS

BELLONI, I. Autoavaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. **Linhas Críticas**. Brasília, v. 5, n. 9, p. 31–58, jul a dez, 1999.



BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-Sinaes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

COSTA, B. R. L.; EL HAJJ, Z. S.; ARAÚJO, R. M. O papel das Comissões Próprias de Avaliação sobre os atos regulatórios: um olhar da gestão universitária. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 28, p. 75-105, 2018.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do Provão ao Sinaes. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior,** Campinas, Sorocaba, v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010.

GRIBOSKI, C. M.; PEIXOTO, M. C. L.; HORA, P. M. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 23, n. 1, p. 178-197, mar. 2018.

LEITE, D. Ameaças pós-rankings sobrevivência das CPAS e da auto-avaliação**.** **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**. Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 833-840, nov. 2008

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, M. C. S. (Org.), **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 29 ed. Petrópolis: Vozes. p. 9 - 29. 2012.

RISTOFF, D. Revisitando o SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Florianópolis: Editora Insular, 2024.

SOUSA, José Vieira de. **Autoavaliação institucional do Sinaes (2013-2021): do uso dos resultados aos efeitos na gestão das IES**. Brasília: Projeto de Pesquisa-Chamada CNPq/MCTI Nº 10/2023. Brasília, CNPq, 2023.

SOUSA, José Vieira de. Autoavaliação institucional na política do Sinaes: concepção, desafios e possibilidades de avanços. **Revista Examen: Política, Gestão e Avaliação da Educação.** Brasília, v. 2, n. 2, p. 77–99, jan./jun. 2018.

UENE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020** [2016]. Disponível em [...] Acesso em 29 mar. 2026.

UENE. **Relatório de autoavaliação institucional 2022**. [2023]. Disponível em [...] Acesso em 29 mar. 2026.

UES. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022** [2018]. Disponível em [...] Acesso em 29 mar. 2026.

UES. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027** [2023]. Disponível em [...] Acesso em 29 mar. 2026.

UESE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026** [2023]. Disponível em [...] Acesso em 29 mar. 2026.

UESE. **Relatório de autoavaliação institucional 2023**. [2024]. Disponível em [...] Acesso em 29 mar. 2026.

UESE. **Relatório de autoavaliação institucional 2024**. [2025]. Disponível em [...] Acesso em 29 mar. 2026.