

Indicadores de qualidade na gestão das instituições de ensino

Quality indicators in the management of educational institutions

Apolinário de Lima Feitoza¹; Alzo Batista de Oliveira²; Valmir Santana Barros³; Ivaldo dos Reis Vieira⁴; Erick José Gomes da Silva⁵; Isamarcia Catarina Oliveira de Sousa⁶; Elisângela Moraes Silva⁷; Janaína Borges Leal de Freitas⁸; Elisiene Borges Leal⁹; Eliziane de Carvalho Barroso¹⁰; Severino Ferreira da Silva¹¹; Hyngrid Assíria Amorim Costa¹²; Rivadávia Souza Costa Júnior¹³

Resumo

Este artigo de revisão bibliográfica analisa como os indicadores de qualidade contribuem para a gestão das instituições de ensino, especialmente nas dimensões de planejamento, avaliação institucional, governança, transparência e melhoria contínua. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, baseada em artigos científicos em português publicados entre 2018 e 2024, localizados em bases e periódicos da educação, da avaliação educacional e da administração pública. Os resultados indicam que os indicadores educacionais não devem ser compreendidos apenas como medidas de desempenho, mas como instrumentos estratégicos de

¹Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7977-9197>

²Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0851-6581>

³Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3960-0620>

⁴Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4561-0113>

⁵Instituto Federal de Alagoas –Piranhas –Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2240-8204>

⁶Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1419-249X>

⁷Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6300-0291>

⁸Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1908-4377>

⁹Universidade Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9336-2443>

¹⁰Instituto Federal do Piauí –Terezina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2840-2033>

¹¹Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9551-308X>

¹²Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3043-3598>

¹³Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8301-0750>

diagnóstico, monitoramento, tomada de decisão e prestação de contas. A literatura evidencia que IDEB, Saeb, Enade, IGC, indicadores do TCU, taxas de rendimento, evasão, retenção, formação docente, infraestrutura, participação social e avaliação institucional compõem um sistema multidimensional de qualidade. Conclui-se que a gestão pública educacional precisa articular indicadores quantitativos e qualitativos, evitando usos meramente classificatórios e fortalecendo práticas participativas, democráticas e orientadas à equidade.

Palavras-chave: Indicadores de qualidade; Gestão educacional; Administração pública; Avaliação institucional; Instituições de ensino.

Abstract

This bibliographic review article analyzes how quality indicators contribute to the management of educational institutions, especially in the dimensions of planning, institutional assessment, governance, transparency, and continuous improvement. The study adopts a qualitative bibliographic approach, based on scientific articles in Portuguese published between 2018 and 2024 in journals related to education, educational assessment, and public administration. The results show that educational indicators should not be understood only as performance measures, but as strategic instruments for diagnosis, monitoring, decision-making, and accountability. The literature indicates that IDEB, Saeb, Enade, IGC, Federal Court of Accounts indicators, achievement rates, dropout, retention, teacher training, infrastructure, social participation, and institutional evaluation constitute a multidimensional quality system. It concludes that public educational management must articulate quantitative and qualitative indicators, avoiding merely classificatory uses and strengthening participatory, democratic, and equity-oriented practices.

Keywords: Quality indicators; Educational management; Public administration; Institutional assessment; Educational institutions.

1. INTRODUÇÃO

A gestão das instituições de ensino tem sido cada vez mais desafiada a utilizar instrumentos capazes de demonstrar resultados, qualificar decisões e sustentar políticas de melhoria contínua. No contexto da administração pública, essa exigência relaciona-se aos princípios da eficiência, eficácia, efetividade social, transparência e responsabilidade na aplicação dos recursos públicos. Nesse cenário, os indicadores de qualidade assumem papel estratégico,

pois tornam visíveis dimensões fundamentais da vida institucional, como desempenho acadêmico, fluxo escolar, permanência estudantil, evasão, infraestrutura, formação docente, gestão pedagógica e participação da comunidade.

Entretanto, a qualidade educacional não pode ser reduzida a resultados de exames, índices numéricos ou posições em rankings. Embora esses instrumentos contribuam para o monitoramento das instituições, sua interpretação exige análise crítica e contextualizada. Lacruz, Américo e Carniel (2019) demonstram que os indicadores educacionais precisam ser compreendidos em articulação com variáveis contextuais que influenciam os desempenhos escolares. Assim, a gestão pública deve interpretar os dados como evidências situadas, considerando condições de oferta, perfil socioeconômico, desigualdades territoriais, capacidade administrativa e políticas de apoio à permanência.

Nas instituições públicas de ensino, os indicadores também exercem função relevante de governança, avaliação e prestação de contas. Soares, Bordin e Rosa (2019), ao analisarem indicadores de gestão propostos pelo Tribunal de Contas da União e indicadores de qualidade das Instituições Federais de Ensino Superior, evidenciam a importância de relacionar desempenho acadêmico, uso dos recursos públicos e responsabilidade institucional. Essa perspectiva aproxima avaliação educacional, planejamento estratégico, controle social e tomada de decisão, reforçando que a gestão da qualidade deve estar vinculada ao compromisso público com o direito à educação.

Diante desse cenário, o problema que orienta este estudo é: de que modo os indicadores de qualidade contribuem para a gestão das instituições de ensino? O objetivo geral consiste em analisar, por meio de revisão bibliográfica, as contribuições, limites e possibilidades dos indicadores de qualidade para a tomada de decisão na gestão educacional pública. O artigo está organizado em quatro partes principais: revisão da literatura, metodologia, resultados e discussão, e considerações finais, buscando contribuir para o debate sobre avaliação, governança e qualidade nas instituições públicas de Ensino.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Indicadores de qualidade, gestão pública e tomada de decisão institucional

Os indicadores de qualidade constituem instrumentos fundamentais para a gestão das instituições de ensino, pois permitem organizar informações, acompanhar processos, comparar resultados e subsidiar decisões administrativas e pedagógicas. No campo educacional, eles não devem ser compreendidos apenas como números ou metas isoladas, mas como sinais interpretativos da realidade institucional. Desse modo, a qualidade passa a ser analisada a partir de diferentes dimensões, como aprendizagem, permanência, infraestrutura, formação docente, eficiência administrativa, inclusão, equidade, financiamento, gestão democrática e responsabilidade social.

Na administração pública, os indicadores assumem papel estratégico porque aproximam planejamento, execução, monitoramento e avaliação. Uma instituição pública de ensino não atua orientada apenas pela lógica da produtividade, mas pelo compromisso com o direito social à educação. Assim, os indicadores precisam ser interpretados à luz da função pública da escola, do instituto ou da universidade. A qualidade educacional, nessa perspectiva, deve expressar não somente desempenho acadêmico, mas também justiça social, permanência estudantil, transparência, participação e efetividade das políticas institucionais.

A literatura aponta que o uso de indicadores fortalece a racionalidade administrativa quando articulado ao planejamento institucional. Souza et al. (2019) afirmam que a avaliação institucional constitui um “processo inerente e indissociável à gestão”, o que evidencia a impossibilidade de separar avaliação, planejamento e tomada de decisão. Essa afirmação é relevante porque desloca a avaliação do campo meramente burocrático para o campo político-administrativo. Avaliar, nesse sentido, é produzir conhecimento sobre a instituição para aperfeiçoar suas práticas, corrigir fragilidades e orientar prioridades.

O indicador de qualidade, portanto, não possui valor autônomo. Ele depende da capacidade institucional de interpretar dados, envolver sujeitos e transformar evidências em ação pública. Quando utilizado de forma mecânica, pode produzir ranqueamentos simplificadores, responsabilização individual e invisibilização de desigualdades. Quando apropriado criticamente, torna-se instrumento de gestão democrática, transparência, controle social e melhoria contínua.

Para o gestor público, o desafio consiste em equilibrar mensuração e interpretação, eficiência e equidade, regulação externa e autoavaliação institucional.

2.2 Avaliação institucional como eixo da qualidade educacional

A avaliação institucional representa uma das principais bases para a construção de indicadores de qualidade nas instituições de ensino. Diferentemente das avaliações externas padronizadas, ela permite compreender a instituição em sua totalidade, considerando missão, objetivos, gestão, currículo, infraestrutura, relações de trabalho, participação da comunidade e resultados educacionais. Souza et al. (2019) destacam que os dados fornecidos pelas avaliações externas podem servir como ponto de partida para a avaliação institucional, desde que sejam apropriados pela escola como ferramenta de reflexão e planejamento.

Essa perspectiva é especialmente importante para a administração pública, pois impede que a avaliação seja reduzida a mecanismo de controle externo. Nas instituições públicas, avaliar significa prestar contas à sociedade, mas também produzir diagnósticos internos capazes de orientar políticas educacionais mais justas. Assim, a avaliação institucional deve ser compreendida como prática permanente, participativa e formativa. Ela contribui para revelar problemas ocultos, como evasão, retenção, fragilidade na gestão acadêmica, insuficiência de recursos, dificuldades de aprendizagem e desigualdades no acesso aos serviços institucionais.

Monticelli et al. (2021) reforçam essa compreensão ao relacionar avaliação institucional e gestão estratégica. Para os autores, a implantação de uma gestão estratégica vinculada à avaliação produz “resultados tangíveis” no curto, médio e longo prazo. Essa contribuição é relevante porque mostra que a qualidade institucional depende de ciclos contínuos de diagnóstico, planejamento, execução e reavaliação. Em vez de funcionar como um relatório isolado, a avaliação precisa alimentar o desenvolvimento institucional e sustentar decisões administrativas, acadêmicas e orçamentárias.

Nesse sentido, os indicadores devem estar vinculados ao projeto institucional e não apenas a exigências legais. O Plano de Desenvolvimento Institucional, o Projeto Político-Pedagógico, os planos de ação, os relatórios de gestão e os processos de autoavaliação precisam dialogar entre si. Quando esse alinhamento ocorre, a gestão pública educacional ganha maior coerência, pois os dados deixam de ser registros formais e passam a orientar prioridades. A qualidade, portanto, não

é resultado espontâneo, mas produto de uma gestão planejada, participativa, transparente e comprometida com o interesse público.

2.3 Indicadores de qualidade na educação básica: desempenho, contexto e equidade

Na educação básica, os indicadores de qualidade mais utilizados envolvem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, o Sistema de Avaliação da Educação Básica, as taxas de aprovação, reprovação, abandono, distorção idade-série, nível socioeconômico, adequação da formação docente, esforço docente, regularidade do corpo docente e complexidade da gestão escolar. Esses indicadores permitem observar dimensões distintas da vida escolar. Entretanto, sua interpretação exige cuidado, pois o desempenho dos estudantes não pode ser separado das condições sociais, territoriais, pedagógicas e institucionais em que a aprendizagem ocorre.

Vitelli, Fritsch e Corsetti (2018) analisam os indicadores educacionais na avaliação da educação básica e demonstram a necessidade de relativizar o uso dos resultados quando se avalia a qualidade educacional. Os autores indicam que a análise de contexto é indispensável para evitar leituras reducionistas sobre o desempenho escolar. Essa contribuição é essencial para a gestão pública, pois escolas com realidades sociais distintas não podem ser avaliadas como se partissem das mesmas condições materiais, culturais, familiares e pedagógicas.

A crítica ao uso isolado do Ideb não significa negar sua importância, mas reconhecer seus limites. Como indicador sintético, ele reúne fluxo escolar e desempenho em avaliações padronizadas, permitindo acompanhar tendências gerais. Contudo, quando utilizado de forma descontextualizada, pode ocultar fatores estruturais que influenciam o resultado educacional. A escola pode apresentar baixo desempenho não por ausência de esforço institucional, mas por enfrentar vulnerabilidade social, alta rotatividade docente, infraestrutura precária, distorção idade-série ou insuficiência de políticas de apoio à permanência.

Soares e Santos (2024) aprofundam essa discussão ao investigar indicadores de avaliação de contexto e resultados educacionais no Ideb. Os autores afirmam que é essencial incorporar o contexto no monitoramento da educação e no desenvolvimento de políticas públicas. O estudo demonstrou que fatores externos ao controle direto da escola influenciam os resultados educacionais, como distorção idade-série e nível socioeconômico. Essa leitura amplia a

responsabilidade da administração pública, pois evidencia que melhorar indicadores exige políticas intersetoriais, financiamento adequado e estratégias de equidade.

Assim, os indicadores de qualidade na educação básica devem ser usados como instrumentos de diagnóstico e não como mecanismos de punição. Para o gestor público, o dado educacional precisa responder a perguntas concretas: quais estudantes estão aprendendo menos, quais grupos abandonam a escola, quais unidades enfrentam maior vulnerabilidade, quais professores necessitam de apoio formativo e quais condições institucionais limitam a aprendizagem. A qualidade, portanto, depende da capacidade de converter indicadores em políticas de intervenção, acompanhamento pedagógico, valorização profissional e melhoria das condições escolares.

2.4 Indicadores docentes, formação profissional e qualidade da gestão escolar

A formação e as condições de trabalho dos professores constituem dimensões centrais dos indicadores de qualidade educacional. Indicadores como adequação da formação docente, esforço docente e regularidade do corpo docente permitem compreender se os profissionais atuam em áreas compatíveis com sua formação, se acumulam muitas turmas, escolas ou turnos e se mantêm vínculo estável com a instituição. Esses elementos são decisivos porque a qualidade da aprendizagem depende, em grande medida, da presença de docentes qualificados, valorizados e inseridos em condições adequadas de trabalho.

Garcia e Brito (2022) analisaram indicadores educacionais atrelados ao professor e identificaram problemas relacionados à formação superior, adequação da formação e esforço docente. Os autores observaram que profissionais das secretarias de educação desconheciam alguns indicadores e suas implicações para a gestão educacional. Essa constatação é importante porque revela que não basta produzir indicadores; é necessário formar gestores para interpretá-los. Um indicador desconhecido ou mal compreendido perde sua força administrativa e deixa de orientar políticas de formação, lotação, acompanhamento e valorização docente.

No âmbito da gestão pública, essa discussão evidencia a necessidade de qualificação técnica das equipes administrativas. A gestão de indicadores exige domínio conceitual, capacidade analítica e sensibilidade política. Secretarias de educação, direções escolares, pró-reitorias, diretorias acadêmicas e setores de planejamento precisam compreender o

significado dos dados para tomar decisões coerentes. Caso contrário, há risco de concentração em indicadores mais conhecidos, como o Ideb, em detrimento de variáveis igualmente importantes, como formação docente, permanência, inclusão, infraestrutura e clima institucional.

Portanto, a qualidade educacional não pode ser analisada apenas pelo resultado final obtido pelos estudantes. Ela depende também das condições de oferta, do perfil dos profissionais, da organização do trabalho pedagógico e da capacidade de gestão. Indicadores docentes são especialmente relevantes porque permitem antecipar problemas e planejar intervenções. Uma instituição com alto esforço docente, baixa adequação da formação ou elevada rotatividade pode apresentar dificuldades de aprendizagem, evasão ou fragilidade curricular. Assim, investir na valorização docente é também investir na qualidade institucional.

2.5 Indicadores de qualidade na educação superior: avaliação, regulação e gestão

Na educação superior, os indicadores de qualidade articulam avaliação acadêmica, regulação estatal e gestão institucional. Entre os principais indicadores estão o Conceito Enade, o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado, o Conceito Preliminar de Curso e o Índice Geral de Cursos. Esses indicadores possuem impacto direto na regulação, na supervisão, na imagem institucional, no planejamento acadêmico e na definição de estratégias de melhoria. Desse modo, a gestão das instituições de ensino superior precisa compreender tais resultados como subsídios para o aperfeiçoamento institucional.

Cavalcante, Frasso e Lima (2024) afirmam que os indicadores de qualidade do ensino superior contribuem para a gestão das instituições, especialmente quando os resultados são utilizados para aprimorar ensino, pesquisa e extensão. As autoras destacam que a aplicabilidade desses indicadores “promove continuamente a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão”. Essa formulação evidencia que os indicadores não devem ser tratados apenas como exigências regulatórias, mas como instrumentos de desenvolvimento acadêmico e institucional.

Entretanto, a interpretação dos indicadores da educação superior também exige cautela. Um conceito institucional pode refletir múltiplos fatores, como desempenho discente, qualificação docente, infraestrutura, organização didático-pedagógica, produção acadêmica, permanência estudantil e políticas de gestão. Por isso, o uso de indicadores deve ser

acompanhado de análises qualitativas e diagnósticos internos. A gestão pública não pode limitar-se a perseguir notas; precisa compreender os fatores que explicam os resultados e propor ações consistentes de melhoria.

Nesse campo, a avaliação deve dialogar com o planejamento institucional. Resultados de Enade, CPC, IGC, avaliações internas, relatórios da Comissão Própria de Avaliação, indicadores de evasão, retenção, assistência estudantil e produção acadêmica precisam compor um sistema integrado de gestão. Quando os dados são analisados de forma fragmentada, perdem potência decisória. Quando integrados, permitem identificar cursos prioritários, fragilidades pedagógicas, necessidades de infraestrutura, políticas de formação docente e estratégias para ampliar a qualidade acadêmica com responsabilidade pública.

2.6 Indicadores de gestão, eficiência e qualidade nas instituições federais

Nas instituições federais de ensino, os indicadores de gestão assumem relevância particular porque articulam desempenho acadêmico, uso de recursos públicos e prestação de contas. Universidades e Institutos Federais precisam demonstrar não apenas resultados educacionais, mas também eficiência administrativa, transparência, economicidade, expansão do acesso, permanência estudantil e cumprimento de sua função social. Nesse contexto, indicadores de custo, taxa de sucesso, relação aluno-professor, qualificação docente, envolvimento com pós-graduação, eficiência acadêmica e execução orçamentária tornam-se fundamentais para a administração pública.

Soares, Bordin e Rosa (2019) investigaram indicadores de gestão e de qualidade nas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras entre 2009 e 2016. O estudo avaliou indicadores propostos pelo Tribunal de Contas da União e indicadores de qualidade das IFES, buscando identificar variáveis que mais impactavam a qualidade. Os autores encontraram diferenças associadas ao porte institucional e à localização regional, evidenciando que a qualidade não pode ser analisada de forma homogênea. Instituições maiores e localizadas em determinadas regiões apresentaram resultados superiores, o que reforça a necessidade de considerar desigualdades estruturais.

Voese, Santos e Dombroski (2024) também analisaram a relação entre indicadores de desempenho de gestão e rankings de qualidade das universidades federais. Os autores verificaram

que o IGC e o Ranking Universitário Folha são influenciados por indicadores de gestão distintos. Como contribuição prática, destacam que as IFES podem buscar boas práticas para “equilibrar eficiência, eficácia, produtividade e qualidade”. Essa afirmação é relevante para a administração pública porque reforça que eficiência não pode ser dissociada da missão acadêmica e social da instituição.

Nos Institutos Federais, a discussão também é expressiva. Matsumoto et al. (2019) analisaram indicadores de gestão do ensino técnico federal e sua correlação com a eficiência acadêmica em Institutos Federais da Região Nordeste. O estudo mostrou que a relação entre investimentos, indicadores de gestão e resultados acadêmicos nem sempre é linear. Essa constatação é importante porque demonstra que o aumento de recursos precisa ser acompanhado de planejamento, capacidade de execução, políticas pedagógicas, acompanhamento estudantil e mecanismos internos de avaliação.

2.7 Limites dos indicadores e riscos da cultura de ranqueamento

Embora os indicadores sejam necessários, a literatura alerta para os riscos de seu uso acrítico. A gestão educacional orientada exclusivamente por rankings pode reduzir a complexidade institucional a posições comparativas, desconsiderando missão, contexto, inclusão, diversidade regional e compromisso social. A qualidade de uma instituição pública não se resume à posição que ocupa em determinado ranking. Ela envolve sua capacidade de garantir acesso, permanência, aprendizagem, formação cidadã, produção de conhecimento, inovação, extensão e contribuição para o desenvolvimento social.

O risco da cultura de ranqueamento está em transformar indicadores em finalidades em si mesmos. Quando isso ocorre, as instituições podem direcionar esforços apenas para melhorar notas, sem enfrentar problemas estruturais. Pode haver seleção de estratégias voltadas à aparência de qualidade, e não à qualidade substantiva. Para a administração pública, essa distorção é preocupante porque enfraquece o princípio da equidade. Instituições que atendem públicos mais vulneráveis ou regiões historicamente desiguais podem ser injustamente comparadas com instituições em condições mais favoráveis.

A crítica aos rankings não significa rejeitar a mensuração. Significa reconhecer que indicadores devem ser interpretados em conjunto com evidências qualitativas, participação social

e análise contextual. A qualidade educacional é multidimensional e exige leitura integrada. Um bom sistema de indicadores deve contemplar resultados, processos, recursos, contexto, equidade e impacto social. Essa visão amplia a responsabilidade da gestão e evita decisões simplificadas. O gestor público precisa perguntar não apenas qual foi o resultado, mas por que ele ocorreu, quem foi afetado e quais ações devem ser adotadas.

Dessa forma, os indicadores precisam estar subordinados ao projeto público de educação. Sua função não é produzir competição institucional, mas apoiar o desenvolvimento educacional. Quando utilizados com responsabilidade, fortalecem a accountability democrática, o planejamento estratégico, o controle social e a melhoria contínua. Quando utilizados de forma reducionista, podem reforçar desigualdades e induzir decisões inadequadas. O desafio contemporâneo da gestão pública educacional é construir uma cultura de avaliação crítica, participativa e orientada ao direito à educação de qualidade.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa, natureza exploratória e analítica, voltada à compreensão dos indicadores de qualidade aplicados à gestão das instituições de ensino. A opção pela revisão bibliográfica justifica-se pela possibilidade de reunir, interpretar e discutir contribuições científicas já publicadas sobre avaliação educacional, gestão pública, avaliação institucional, indicadores de desempenho e qualidade educacional. Nesse sentido, a pesquisa não buscou mensurar dados estatísticos primários, mas analisar criticamente a produção acadêmica existente, identificando convergências, lacunas e contribuições para o campo da administração pública educacional.

Foram considerados, prioritariamente, artigos científicos publicados em português, por apresentarem maior aderência ao contexto brasileiro das políticas públicas educacionais e dos sistemas nacionais de avaliação. O recorte temporal compreendeu o período de 2018 a 2024, por contemplar produções recentes relacionadas à consolidação de indicadores educacionais, avaliação institucional, governança pública e gestão baseada em evidências. A busca foi realizada em bases e repositórios acadêmicos, especialmente SciELO, Google Acadêmico, Portal de

Periódicos CAPES e periódicos brasileiros das áreas de Educação, Administração, Avaliação e Gestão Pública.

Os descritores utilizados nas buscas foram combinados de diferentes formas, contemplando expressões como: “indicadores de qualidade na educação”, “gestão escolar e indicadores educacionais”, “avaliação institucional”, “qualidade da educação básica”, “indicadores da educação superior”, “gestão pública educacional”, “IDEB”, “ENADE”, “IGC”, “governança universitária” e “avaliação educacional”. A seleção dos materiais ocorreu por meio da leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e, posteriormente, do texto completo dos artigos que apresentavam relação direta com o objetivo do estudo.

Como critérios de inclusão, foram selecionados artigos que discutissem explicitamente a relação entre indicadores de qualidade e práticas de gestão em instituições de ensino básico, técnico, tecnológico ou superior. Também foram incluídos estudos que abordassem avaliação externa, avaliação institucional, indicadores contextuais, desempenho acadêmico, permanência estudantil, gestão democrática, governança e uso público dos dados educacionais. Foram excluídos textos sem relação direta com a temática, publicações meramente opinativas, materiais sem autoria identificada, documentos não científicos e estudos que tratavam de indicadores de qualidade fora do campo educacional.

A análise dos artigos foi conduzida por meio de leitura temática e interpretativa, buscando identificar os principais sentidos atribuídos aos indicadores de qualidade na gestão educacional. Inicialmente, realizou-se uma leitura exploratória para reconhecimento geral da produção selecionada. Em seguida, procedeu-se à leitura analítica, com destaque para objetivos, fundamentos teóricos, indicadores discutidos, metodologia empregada, principais resultados e contribuições para a gestão pública. Por fim, foi realizada a síntese interpretativa, relacionando os achados à administração pública e à tomada de decisão institucional.

Os estudos selecionados foram organizados em eixos de análise, definidos a partir da recorrência temática observada na literatura. Esses eixos contemplaram: avaliação externa e desempenho educacional; indicadores contextuais e equidade; avaliação institucional e planejamento; gestão da educação superior e governança; indicadores docentes e condições institucionais; permanência, evasão e qualidade social; e uso dos dados na administração pública

educacional. Essa organização permitiu compreender que os indicadores não devem ser analisados isoladamente, mas articulados às condições concretas de funcionamento das instituições de ensino.

A interpretação dos dados bibliográficos seguiu uma perspectiva crítica, considerando que os indicadores de qualidade podem tanto contribuir para o aperfeiçoamento da gestão quanto produzir leituras reducionistas quando utilizados de forma descontextualizada. Assim, buscou-se analisar os indicadores como instrumentos de apoio ao planejamento, à transparência, à avaliação institucional e à melhoria contínua, sem desconsiderar seus limites. A ênfase recaiu sobre a relação entre dados educacionais, responsabilidade pública, equidade, eficiência administrativa e compromisso social das instituições de ensino.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os artigos revisados indicam que a qualidade na gestão educacional é multidimensional. Os indicadores mais recorrentes não se limitam a desempenho discente, pois incluem contexto social, formação docente, complexidade de gestão, evasão, retenção, infraestrutura, participação social, eficiência administrativa e avaliação institucional. Essa constatação confirma que a gestão pública deve combinar indicadores de resultado, processo, contexto e governança.

Quadro 1 – Síntese dos artigos incluídos na revisão

Autores/ano	Objeto analisado	Indicadores centrais	Contribuição para a gestão pública
Vitelli, Fritsch e Corsetti (2018)	Ensino médio e avaliação de contexto	Nível socioeconômico, complexidade da gestão, esforço docente, fluxo escolar	Mostra que resultados precisam ser lidos junto às condições de oferta.
Lacruz, Américo e Carniel (2019)	Desempenho na Prova Brasil	Variáveis contextuais e desempenho escolar	Apoia diagnóstico de fatores que diferenciam resultados educacionais.
Soares, Bordin e Rosa (2019)	IFES brasileiras	Indicadores do TCU, IGC e qualidade institucional	Integra controle público, gestão universitária e avaliação da qualidade.
Souza <i>et al.</i> (2019)	Avaliação institucional escolar	Avaliação externa e avaliação institucional	Defende avaliação como ferramenta permanente da gestão escolar.
Brito, Síveres e Cunha (2019)	Projetos socioambientais escolares	Indicadores qualitativos e participação	Valoriza gestão participativa e avaliação de políticas públicas na escola.

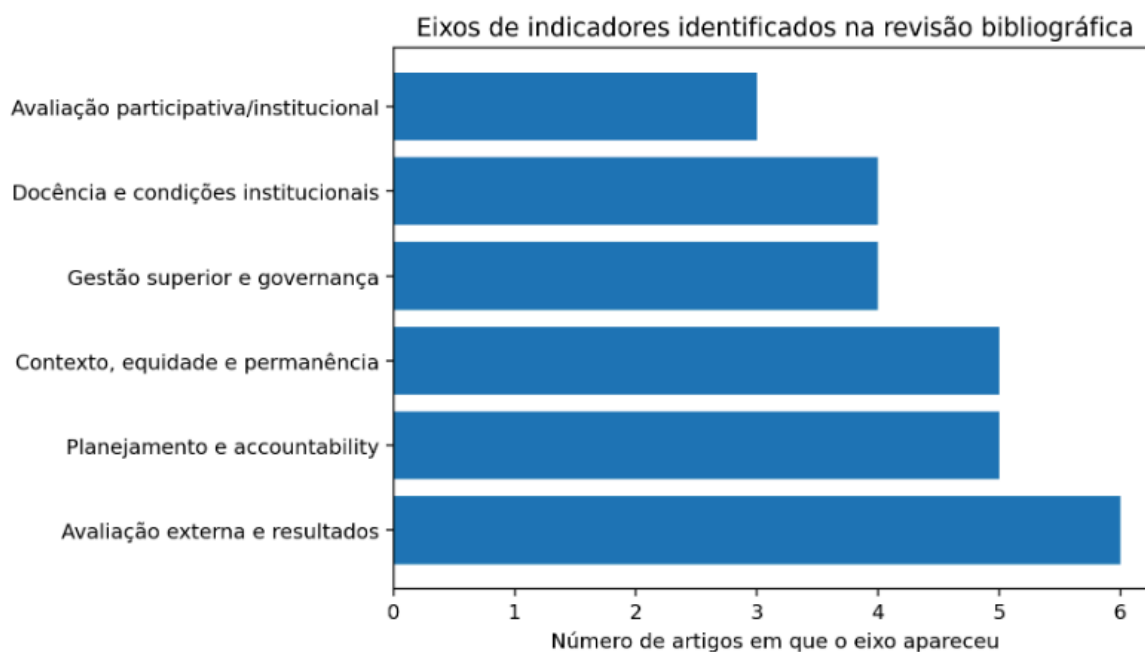
Brito, Síveres e Cunha (2019)	Projetos socioambientais escolares	Indicadores qualitativos e participação	Valoriza gestão participativa e avaliação de políticas públicas na escola.
Basso, Ferreira e Oliveira (2022)	Uso do Saeb em políticas públicas	Resultados de avaliações de larga escala	Evidencia uso dos dados para formulação de políticas educacionais.
Garcia e Brito (2022)	Indicadores docentes	Formação, adequação e esforço docente	Revela necessidade de capacitação técnica dos gestores para usar indicadores.
França, Alves e Duarte (2022)	Uso do Ideb por gestores escolares	IDEB, qualidade e participação	Questiona uso restrito do IDEB e defende autonomia e escuta institucional.
Cavalcante, Frasso e Lima (2024)	Indicadores da educação superior	Enade e IGC	Relaciona indicadores de qualidade à melhoria do ensino, pesquisa e extensão.
Voese, Santos e Dombroski (2024)	Rankings e desempenho de IFES	Indicadores do TCU, IGC e RUF	Evidencia oportunidades de boas práticas em eficiência e qualidade.
Wegner, Alves Júnior e Fernandes (2024)	Ferramentas de acompanhamento no ensino superior	Evasão, retenção e banco de dados interativo	Mostra potencial de ferramentas de dados para gestão de cursos.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos artigos revisados.

O Quadro 1 demonstra que a literatura selecionada não concentra a qualidade educacional em um único indicador, mas em dimensões que articulam desempenho, contexto, gestão e participação. A síntese permite observar que alguns indicadores descrevem resultados acadêmicos, outros revelam condições institucionais e outros apoiam governança e prestação de contas. Essa leitura impede que a qualidade seja reduzida a índices finais ou comparações isoladas.

A partir dessa síntese, verifica-se que o desafio da gestão pública não está apenas em produzir dados, mas em organizá-los para orientar decisões. Indicadores dispersos tendem a gerar relatórios formais com pouco impacto. Articulados em eixos de análise, favorecem diagnósticos mais completos, definição de prioridades, acompanhamento de metas e justificativa das ações institucionais.

Gráfico 1 – Frequência dos eixos de indicadores identificados na revisão



Fonte: elaborado pelos autores a partir da categorização temática dos artigos selecionados.

O Gráfico 1 evidencia que o eixo “avaliação externa e resultados” foi o mais recorrente na revisão, o que confirma a centralidade dos sistemas nacionais de avaliação na formulação de políticas educacionais e na gestão das instituições de ensino. Esse predomínio indica que avaliações como Saeb, Ideb, Enade e IGC continuam ocupando lugar privilegiado no debate sobre qualidade. Contudo, a frequência desse eixo também revela a necessidade de evitar que a gestão se limite à leitura dos resultados finais, sem investigar os fatores que os produzem.

Os eixos “planejamento e accountability” e “contexto, equidade e permanência” aparecem em seguida, demonstrando que a literatura recente tem buscado aproximar indicadores de qualidade da responsabilidade pública e da justiça social. Esse achado é relevante porque reforça que os dados educacionais precisam subsidiar tanto a melhoria do desempenho quanto a redução das desigualdades. Assim, o indicador de qualidade torna-se instrumento de governança quando permite à instituição explicar seus resultados, prestar contas à sociedade e planejar intervenções coerentes com sua realidade.

A menor frequência do eixo “avaliação participativa/institucional” merece atenção especial. Embora a avaliação institucional seja reconhecida como componente indispensável da

gestão, ela ainda aparece com menor destaque nos estudos revisados. Esse resultado sugere uma lacuna importante: fortalecer pesquisas e práticas que integrem dados quantitativos, escuta da comunidade, autoavaliação e planejamento participativo. Para a administração pública educacional, essa integração é essencial, pois a qualidade deve ser tecnicamente monitorada e democraticamente legitimada.

Na educação básica, os estudos apontam que o uso gerencial de indicadores ainda é desigual. França, Alves e Duarte (2022) defendem ampliar o uso do Ideb “para além do sistema de bonificação”, pois a qualidade exige participação, escuta e autonomia. Enquanto que Garcia e Brito (2022) identificaram que profissionais das secretarias “desconheciam alguns indicadores e suas implicações”, revelando déficit de formação técnica para o uso qualificado dos dados.

A análise também mostra que os indicadores contextuais são indispensáveis para uma gestão orientada à equidade. Silva et al. (2024) associam rendimento escolar a formação docente, regularidade do corpo docente, complexidade de gestão e nível socioeconômico. Assim, uma instituição de ensino não deve comparar resultados sem considerar as condições de funcionamento, pois a qualidade pública envolve permanência, aprendizagem e justiça social.

No ensino superior, os indicadores funcionam como instrumentos de regulação, governança e planejamento acadêmico. Soares, Bordin e Rosa (2019) demonstram a importância de relacionar indicadores de gestão do TCU aos indicadores de qualidade das IFES. Cavalcante, Frasso e Lima (2024) destacam que os indicadores favorecem a divulgação de conquistas educacionais, enquanto Wegner, Alves Júnior e Fernandes (2024) mostram o potencial de ferramentas digitais para acompanhar evasão e retenção.

A discussão evidencia que os indicadores não substituem a interpretação gestora. Basso, Ferreira e Oliveira (2022) registram o uso dos “dados como instrumento de gestão”, mas alertam para a necessidade de ampliar as informações para além dos testes cognitivos. Desse modo, a boa gestão pública precisa combinar avaliação externa, autoavaliação institucional, indicadores administrativos, participação social e análise qualitativa dos processos educacionais.

Após a análise dos eixos temáticos, o Quadro 2 reúne citações diretas curtas e ideias centrais extraídas dos estudos revisados. A finalidade do quadro não é apenas apresentar excertos, mas explicitar como determinadas formulações da literatura podem orientar práticas concretas de gestão pública educacional. As citações selecionadas reforçam que avaliação, dados,

participação, qualidade acadêmica e eficiência administrativa devem compor um mesmo processo institucional de melhoria contínua.

Quadro 2 – Citações diretas e ideias importantes para a gestão pública educacional

Citação direta curta	Ideia importante para a gestão das instituições de ensino
“processo inerente e indissociável à gestão” (Souza <i>et al.</i> , 2019)	A avaliação institucional deve fazer parte do ciclo permanente de planejamento, execução, monitoramento e replanejamento.
“dados como instrumento de gestão” (Basso; Ferreira; Oliveira, 2022)	Resultados de avaliações externas precisam orientar políticas, formação, recursos e ações pedagógicas.
“para além do sistema de bonificação” (França; Alves; Duarte, 2022)	O uso do Ideb deve superar lógicas punitivas ou premiativas e fortalecer diagnóstico participativo.
“promove continuamente a qualidade do ensino” (Cavalcante; Frasso; Lima, 2024)	Indicadores do ensino superior devem apoiar melhoria de ensino, pesquisa, extensão e comunicação institucional.
“equilibrar eficiência, eficácia, produtividade e qualidade” (Voese; Santos; Dombroski, 2024)	A administração pública educacional deve conciliar desempenho, custo, relevância social e qualidade acadêmica.

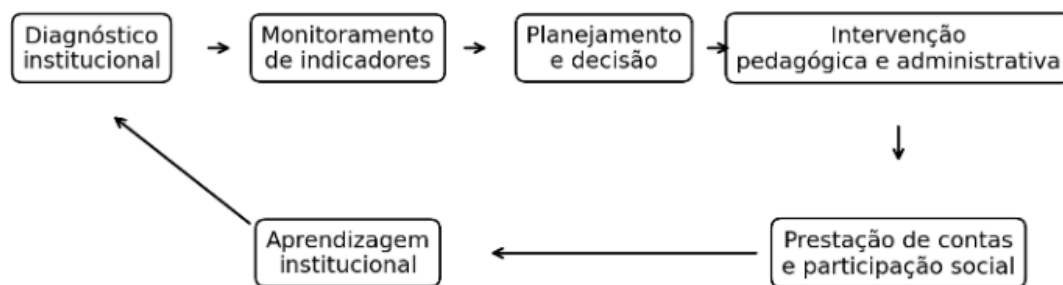
Fonte: elaborado pelos autores com base nos excertos e sínteses dos artigos revisados.

A leitura do Quadro 2 permite perceber que a gestão pública educacional precisa superar o uso meramente operacional dos indicadores. A avaliação institucional, quando compreendida como processo indissociável da gestão, passa a orientar ciclos permanentes de diagnóstico, execução, monitoramento e replanejamento. Desse modo, os dados deixam de ser elementos burocráticos de comprovação externa e passam a compor uma base de aprendizagem institucional.

Outro aspecto evidenciado no quadro é a necessidade de conciliar eficiência, eficácia, produtividade e qualidade. Essa relação é particularmente importante em instituições públicas, nas quais a busca por melhores resultados deve estar vinculada à função social da educação. A eficiência administrativa não pode significar redução da complexidade educacional, mas uso responsável dos recursos para ampliar acesso, permanência, aprendizagem, inclusão e desenvolvimento institucional.

O conjunto das citações também indica que os indicadores precisam ser apropriados pelos sujeitos institucionais. Quando gestores, docentes, técnicos e comunidade compreendem o significado dos dados, torna-se possível transformar informação em decisão qualificada. Assim, a participação social não enfraquece a dimensão técnica da avaliação; ao contrário, amplia sua legitimidade e favorece intervenções mais coerentes com as necessidades reais da instituição.

Figura 1 – Modelo integrado de uso dos indicadores na gestão educacional pública



Dimensões transversais: qualidade social, equidade, eficiência, eficácia, transparência e melhoria contínua.

Fonte: elaborado pelos autores a partir da revisão bibliográfica.

A figura sintetiza um ciclo de gestão no qual o indicador inicia pelo diagnóstico, mas somente gera qualidade quando produz monitoramento, planejamento, intervenção, prestação de contas e aprendizagem institucional. Na administração pública, esse ciclo é essencial porque os recursos são públicos, os resultados têm finalidade social e a comunidade deve participar da

definição de prioridades. Portanto, a qualidade exige evidência técnica e legitimidade democrática.

O modelo integrado apresentado na Figura 1 evidencia que o uso dos indicadores deve ocorrer em movimento cíclico e não linear. O diagnóstico institucional inicia o processo, mas sua efetividade depende do monitoramento sistemático, da definição de prioridades e da execução de intervenções pedagógicas e administrativas. A prestação de contas, nesse ciclo, não se limita à divulgação de resultados, pois também envolve transparência sobre decisões, limites, avanços e responsabilidades assumidas pela instituição.

A aprendizagem institucional constitui a etapa que retroalimenta todo o processo. Isso significa que a instituição precisa aprender com seus próprios dados, reconhecer fragilidades, avaliar o impacto das ações implementadas e redefinir estratégias. Na gestão pública educacional, esse movimento fortalece a cultura avaliativa e evita que os indicadores sejam utilizados apenas em momentos de cobrança externa. O indicador passa, então, a compor uma política interna de melhoria contínua.

Dessa forma, os quadros, o gráfico e a figura convergem para uma mesma conclusão analítica: indicadores de qualidade são úteis quando articulados à interpretação crítica, à participação institucional e ao compromisso com a equidade. A gestão das instituições de ensino deve construir sistemas integrados de indicadores que contemplem desempenho, contexto, permanência, recursos, trabalho docente, governança e avaliação participativa. Somente essa leitura ampliada permite que os dados contribuam efetivamente para a qualidade social da educação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão bibliográfica permitiu compreender que os indicadores de qualidade constituem instrumentos estratégicos para a gestão das instituições de ensino, especialmente quando utilizados de forma crítica, contextualizada e integrada ao planejamento institucional. No campo da administração pública, esses indicadores não devem ser reduzidos a números, rankings ou exigências burocráticas, mas compreendidos como evidências capazes de orientar decisões, qualificar políticas educacionais e fortalecer a responsabilidade social das instituições públicas.

Os estudos analisados demonstram que indicadores como Ideb, Saeb, Enade, CPC e IGC possuem relevância para o acompanhamento do desempenho educacional e para os processos de avaliação e regulação. Contudo, sua utilização isolada é insuficiente para expressar a complexidade da qualidade institucional. A literatura evidencia que a qualidade educacional depende também de indicadores de contexto, equidade, formação docente, permanência estudantil, evasão, retenção, infraestrutura, governança, participação social e avaliação institucional.

Nesse sentido, conclui-se que a gestão das instituições de ensino deve superar práticas meramente classificatórias e adotar uma perspectiva sistêmica de análise dos indicadores. A qualidade não pode ser interpretada apenas pelo resultado final obtido em avaliações externas, mas pela capacidade institucional de garantir acesso, permanência, aprendizagem, inclusão, transparência e efetividade das ações educacionais. Assim, os indicadores devem funcionar como instrumentos de diagnóstico, intervenção, monitoramento e aprendizagem organizacional.

A revisão também evidenciou que a transformação dos dados em ação pública qualificada depende da existência de gestores capacitados, cultura avaliativa consolidada, planejamento participativo e compromisso com a melhoria contínua. Uma instituição de ensino de qualidade é aquela que interpreta seus indicadores, reconhece suas fragilidades, define prioridades e mobiliza recursos humanos, pedagógicos, administrativos e financeiros para responder às necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade.

Portanto, os indicadores de qualidade assumem papel essencial na construção de uma gestão pública educacional mais eficiente, democrática e socialmente referenciada. Recomenda-se que novas pesquisas aprofundem a elaboração de painéis integrados de indicadores para instituições públicas de ensino, especialmente Institutos Federais, universidades e redes municipais. Esses modelos devem articular desempenho acadêmico, permanência estudantil, gestão orçamentária, inclusão, inovação, governança democrática e compromisso com a equidade educacional.

REFERÊNCIAS

BASSO, Flávia Viana; FERREIRA, Rodrigo Rezende; OLIVEIRA, Adolfo Samuel de. Uso das avaliações de larga escala na formulação de políticas públicas educacionais. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 30, n. 115, p. 501-519, abr./jun. 2022. DOI: 10.1590/S0104-40362021002902436. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/h4wpxfkMkZvSZhXSB8gt7XG/>. Acesso em: 10 maio 2026.

BRITO, Renato de Oliveira; SÍVERES, Luiz; CUNHA, Célio da. O uso de indicadores para avaliação qualitativa de projetos educativos socioambientais: a gestão participativa no ambiente escolar. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 27, n. 104, p. 610-630, jul./set. 2019. DOI: 10.1590/S0104-40362019002701991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/kh58xrKhDXLy8BxVVckfLfD/>. Acesso em: 25 abr. 2026.

CAVALCANTE, Kelly Cristina dos Reis; FRASÃO, Cecília Cândida; LIMA, Jacqueline Oliveira. A contribuição dos indicadores de qualidade do ensino superior para gestão nas instituições. Revista Nova Paideia: Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 83-92, 2024. DOI: 10.36732/riep.v6i1.323. Disponível em: <https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/323>. Acesso em: 10 maio 2026.

FRANÇA, Somario de Oliveira; ALVES, Kallyne Kafuri; DUARTE, Ana Lúcia Cunha. A utilização do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) pelos gestores escolares: desafios da qualidade da educação. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2706-2722, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i4.16972. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16972>. Acesso em: 29 maio 2026.

GARCIA, Paulo Sergio; BRITO, Carlos Alexandre Felicio. Indicadores educacionais atrelados ao professor: falta de formação ou negligência. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 17, n. 1, p. 498-520, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i1.14052. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/14052>. Acesso em: 11 fev. 2026.

LACRUZ, Adonai José; AMÉRICO, Bruno Luiz; CARNIEL, Fagner. Indicadores de qualidade na educação: análise discriminante dos desempenhos na Prova Brasil. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 24, e240002, 2019. DOI: 10.1590/S1413-24782019240002.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vhnxFsDsrGsDnq3kf8YZ96S/>. Acesso em: 17 fev. 2026.

MATSUMOTO, Marília Souto; ALBUQUERQUE, Sheila Silva; SANTA RITA, Luciana Peixoto; PINTO, Ibsen Bittencourt. Indicadores de gestão do ensino técnico federal e sua correlação com eficiência acadêmica: uma análise da relação entre o desempenho discente e os investimentos ocorridos com a política pública de expansão dos institutos federais da região Nordeste entre 2012 e 2016. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 7-19, 2019. DOI: 10.22279/navus.2019.v9n3.p07-19.769. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/769>. Acesso em: 2 fev. 2026.

MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena; RODRIGUES, Silviane Duarte; SERAFIM, Milena Pavan; ATVARIS, Teresa Dib Zambon. Avaliação institucional e gestão estratégica: vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, v. 26, n. 1, p. 315-342, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/HV7CFsRvwyVbMdSx597wJ4H/>. Acesso em: 28 abr. 2026.

SILVA, Karina Aparecida da; MATOS, Daniel Abud Seabra; ALVES, Maria Teresa Gonzaga; SILVA, Luciano Campos da. Análise das taxas de rendimento educacional e indicadores contextuais nas escolas públicas de Mariana/MG (2015-2019). *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, Santa Maria, v. 14, n. 23, e89645, 2024. DOI: 10.5902/2318133889645. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/89645>.. Acesso em: 12 jun. 2026.

SOARES, Denilson Júnio Marques; SANTOS, Wagner dos. Indicadores de avaliação de contexto e resultados educacionais no Ideb: uma análise das escolas estaduais de ensino médio no Espírito Santo. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 105, e5872, 2024. DOI: 10.24109/2176-6681.rbep.105.5872. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/5872>. Acesso em: 22 jun. 2026.

SOARES, Jailson Ribeiro; BORDIN, Ronaldo; ROSA, Roger dos Santos. Indicadores de gestão e de qualidade nas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras: 2009-2016. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 215-239, 2019. DOI: 10.1590/1413-2311.250.95100. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/rmGZbxDWsx8HnNkYRbMyXNy/> Acesso em: 23 jun. 2026.

SOUZA, Thamara Maria de; CHAGAS, Alisson Moura; DIAS, Robson; GOMES, Victor Márcio Laus Reis. Avaliação institucional como ferramenta de gestão escolar: apontamentos teóricos. *Educativa: Revista de Educação*, Goiânia, v. 22, n. 1, p. e7213, 2019. DOI: 10.18224/educ.v22i1.7213. Disponível em:

<https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa/article/view/7213>. Acesso em: 15 maio 2026.

VITELLI, Ricardo Ferreira; FRITSCH, Rosangela; CORSETTI, Berenice. Indicadores educacionais na avaliação da educação básica e possíveis impactos em escolas de Ensino Médio no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 23, e230065, 2018. DOI: 10.1590/S1413-24782018230065. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/9CQfNj8PkWymXDwDtk9kJKd/>. Acesso em: 3 fev. 2026.

VOESE, Simone Bernardes; SANTOS, Marcos Roberto dos; DOMBROSKI, Luciane. A relação entre o desempenho da gestão e os rankings de qualidade das Universidades Federais. *Enfoque: Reflexão Contábil*, Maringá, v. 43, n. 1, p. 32-47, 2024. DOI: 10.4025/enfoque.v43i1.62247. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/62247>. Acesso em: 5 abr. 2026.

WEGNER, Rubia Cristina; ALVES JÚNIOR, Antônio José; FERNANDES, Marcelo Pereira. Levantamento e acompanhamento de indicadores do ensino superior: desenvolvimento de ferramentas. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, v. 29, e024028, 2024. DOI: 10.1590/1982-57652024v29id278818. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/7PTMh5scRTOVbjdfRhjSbjD/>. Acesso em: 4 mar. 2026.