

Avaliação institucional e melhoria contínua: contribuições para a gestão das instituições de ensino

Institutional evaluation and continuous improvement: contributions to the management of educational institutions

Mônica Carneiro Leão de Albuquerque Lopes¹; Andrienny Santana da Silva²; Gleison Rodolfo Silva Rocha³; Maria Alice Ferreira Rodrigues Santos⁴; Eliane Vogado Mendes⁵; Vanessa Castelo Branco Macambira⁶; Diogo Rafael Carvalho Sousa⁷; Maria Clara Cavalcante Mazza de Araújo⁸; Ítala Lustosa de Oliveira⁹; Helena Nunes da Rocha Fortes¹⁰; Virgínia Maria Palmeira Canuto Nanes¹¹; Rivadávia Souza Costa Júnior¹²; Adriane Duarte Amorim Costa¹³

Resumo

Este artigo analisa as contribuições da avaliação institucional para a melhoria contínua e a gestão das instituições de ensino, com enfoque na administração pública educacional. Trata-se de revisão bibliográfica qualitativa, baseada em artigos científicos em português publicados entre 2021 e 2026, sobre autoavaliação, planejamento estratégico, participação, qualidade social e meta-avaliação. Os resultados indicam que a avaliação contribui quando ultrapassa o relatório formal e orienta diagnóstico, priorização, planejamento, monitoramento, devolutiva e reavaliação. Também foram identificados riscos de formalismo, baixa participação, excesso de

¹ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0320-9922>

² Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4929-4836>

³ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9072-3872>

⁴ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4693-6360>

⁵ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7156-7382>

⁶ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5400-9707>

⁷ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3491-3632>

⁸ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8684-0303>

⁹ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3306-9001>

¹⁰ Universidade Federal de Alagoas – Maceió – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9201-7553>

¹¹ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9106-3345>

¹² Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8301-0750>

¹³ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1211-0227>

dados e frágil integração entre avaliação, gestão e orçamento. Conclui-se que a melhoria contínua depende de cultura avaliativa, liderança pública, transparência e uso estratégico das evidências.

Palavras-chave: Avaliação institucional; Melhoria contínua; Gestão educacional; Administração pública; Autoavaliação.

Abstract

This article analyzes the contributions of institutional evaluation to continuous improvement and to the management of educational institutions, focusing on public educational administration. It is a qualitative bibliographic review based on scientific articles in Portuguese published between 2021 and 2026, addressing self-evaluation, strategic planning, participation, social quality and meta-evaluation. The results indicate that evaluation contributes when it goes beyond formal reporting and guides diagnosis, prioritization, planning, monitoring, feedback and reassessment. The review also identifies risks such as formalism, low participation, excessive data and weak integration between evaluation, management and budgeting. It concludes that continuous improvement depends on evaluation culture, public leadership, transparency and strategic use of evidence.

Keywords: Institutional evaluation; Continuous improvement; Educational management; Public administration; Self-evaluation.

1 Introdução

A avaliação institucional ocupa posição estratégica na gestão das instituições de ensino, pois permite compreender a realidade organizacional, identificar fragilidades, reconhecer potencialidades e subsidiar decisões orientadas por evidências. No campo da administração pública, sua relevância amplia-se por estar relacionada à transparência, à prestação de contas, à eficiência administrativa e à qualidade social dos serviços educacionais. Quando assumida como processo formativo, participativo e contínuo, a avaliação ultrapassa o cumprimento de exigências normativas e passa a constituir instrumento de governança, aprendizagem organizacional e aperfeiçoamento institucional (HEIDERSCHIEDT; FORCELLINI, 2021; OLIVEIRA; ROTHEN, 2024b).

Um dos principais desafios gerenciais não está apenas na produção de dados, mas na capacidade institucional de transformá-los em decisões, planos de ação e mudanças concretas. Muitas instituições elaboram relatórios, aplicam questionários e divulgam resultados, porém nem sempre conseguem integrar essas informações ao planejamento, ao orçamento, ao projeto pedagógico, à gestão de pessoas e ao acompanhamento dos resultados. A melhoria contínua exige que a avaliação seja incorporada à rotina administrativa, funcionando como ciclo permanente de diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e reavaliação das práticas institucionais (MONTICELLI *et al.*, 2021; MIRANDA *et al.*, 2026).

A avaliação institucional também deve ser compreendida como prática política, democrática e participativa, pois envolve diferentes sujeitos, interesses e concepções de qualidade educacional. Nas instituições públicas de ensino, melhorar continuamente não significa apenas elevar indicadores de desempenho, mas fortalecer permanência estudantil, aprendizagem, inclusão, acessibilidade, participação social e compromisso com o interesse público. Assim, a gestão precisa articular dados quantitativos, escuta qualificada da comunidade acadêmica e responsabilidade social, evitando que a avaliação se reduza a procedimento burocrático ou meramente classificatório (STANGE; AZEVEDO; CATANI, 2022; SABIA; PENTEADO; SILVA, 2024).

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, as contribuições da avaliação institucional para a melhoria contínua e para a gestão das instituições de ensino. O estudo discute fundamentos, possibilidades e limites da avaliação como instrumento de diagnóstico, planejamento, tomada de decisão, accountability, aprendizagem institucional e aperfeiçoamento permanente. Parte-se do entendimento de que a avaliação, quando articulada à governança pública e à gestão educacional, pode favorecer decisões mais qualificadas, participativas e comprometidas com a qualidade social da educação.

2 Revisão da Literatura

2.1 Avaliação institucional como instrumento de gestão pública educacional

Heiderscheidt e Forcellini (2021), bem como Oliveira e Rothen (2024b), analisam a consolidação da avaliação institucional como campo de produção do conhecimento e prática

regulatória, especialmente na educação superior brasileira. Seu percurso histórico revela uma mudança de sentido, passando de um mecanismo predominantemente associado ao controle externo para um processo de diagnóstico, reconhecimento do valor institucional e indução de melhorias. Essa transformação é fundamental para a gestão pública, pois permite que as instituições compreendam sua missão, avaliem seus resultados e identifiquem seus desafios de maneira crítica e contextualizada.

No contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, a autoavaliação institucional tornou-se eixo importante para articular regulação, qualidade e planejamento. Entretanto, a literatura aponta tensões entre perspectivas emancipatórias e lógicas de ranqueamento ou padronização. Para a gestão, isso significa que os indicadores são relevantes, mas precisam ser interpretados à luz da identidade institucional, das condições de funcionamento e da finalidade pública da educação. (OLIVEIRA; ROTHEN, 2024b; STANGE; AZEVEDO; CATANI, 2022).

Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022), demonstram que a avaliação contribui para a administração educacional ao sistematizar informações sobre infraestrutura, desempenho acadêmico, permanência estudantil, currículo, atendimento, comunicação, gestão administrativa e participação da comunidade. Esses dados possibilitam identificar fragilidades, estabelecer prioridades e fundamentar escolhas institucionais. Nesse sentido, a gestão pública amplia sua legitimidade quando evidencia que as decisões são orientadas por informações analisadas coletivamente, e não por improvisações ou iniciativas isoladas.

Stange, Azevedo e Catani (2022), assim como Deiró, Branco e Cavalcanti Filho (2025), ressaltam que a avaliação institucional não se restringe à aferição de resultados finais, pois também deve acompanhar os processos, as capacidades internas e as condições de oferta educacional. Ao considerar dimensões acadêmicas, administrativas e sociais, esse processo favorece uma compreensão multidimensional da qualidade institucional. Tal abordagem evita análises simplificadas e possibilita que a melhoria contínua seja orientada por metas viáveis, critérios transparentes e acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas.

2.2 Auto Avaliação, participação e cultura avaliativa

Figueiredo (2023) e Sabia, Penteado e Silva (2024) reconhecem que a autoavaliação institucional amplia a capacidade de autoconhecimento ao envolver os sujeitos que vivenciam

cotidianamente a realidade da instituição. Estudantes, docentes, técnicos, gestores e famílias, conforme o nível de ensino, apresentam percepções fundamentais para a identificação de problemas que nem sempre são captados pelos indicadores tradicionais. Nessa perspectiva, a participação não deve ser considerada uma etapa meramente formal ou decorativa, mas uma condição essencial para assegurar legitimidade ao processo avaliativo e produzir informações efetivamente úteis à gestão institucional.

A cultura avaliativa se fortalece quando a comunidade percebe que suas respostas geram consequências práticas. Quando os resultados são devolvidos, discutidos e convertidos em planos, a participação tende a se tornar mais qualificada. Quando não há devolutiva, a avaliação pode ser vista como burocrática repetitiva, reduzindo confiança e engajamento. A gestão precisa criar rotinas de escuta, interpretação e pactuação de prioridades. (CARDOSO; D'ALBUQUERQUE; TOMÁS, 2022; MIRANDA et al., 2026).

Sabia, Penteado e Silva (2024) e Figueiredo (2023) compreendem que, nas escolas de educação básica, a autoavaliação pode contribuir para a democratização da gestão e para a construção da qualidade social da educação. As experiências de avaliação institucional participativa revelam que a melhoria depende de condições objetivas de funcionamento, disponibilidade de tempo institucional, mediação técnica qualificada e compromisso político dos envolvidos. Desse modo, a participação desvinculada de infraestrutura adequada e de poder efetivo de decisão pode gerar frustrações, reduzir o engajamento da comunidade e enfraquecer a legitimidade do processo avaliativo.

Em instituições públicas, a cultura avaliativa exige formação continuada e clareza metodológica para que os atores compreendam o que avaliar, como avaliar, com quem avaliar e o que fazer depois. Essa sequência evita que a avaliação se encerre no diagnóstico. A pergunta gerencial central passa a ser como transformar evidências em ações, responsáveis, prazos, recursos e indicadores de acompanhamento. (FIGUEIREDO, 2023; OLIVEIRA; ROTHEN, 2025).

2.3 Melhoria contínua, planejamento estratégico e decisão baseada em evidências

Monticelli *et al.* (2021) e Deiró, Branco e Cavalcanti Filho (2025) enfatizam que a melhoria contínua pressupõe ciclos permanentes de diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e reavaliação. Nessa perspectiva, a avaliação institucional torna-se mais efetiva

quando articulada ao planejamento estratégico e aos demais instrumentos de gestão. Em vez de resultar apenas em relatórios isolados, deve subsidiar decisões relacionadas às prioridades acadêmicas, ao aperfeiçoamento dos processos administrativos, à alocação de recursos, à formação profissional e ao acompanhamento das metas institucionais.

Os estudos sobre instituições federais indicam que o planejamento estratégico precisa dialogar com a avaliação institucional para evitar planos abstratos ou desconectados da realidade. A integração entre Plano de Desenvolvimento Institucional, relatórios de autoavaliação, indicadores de desempenho e planos de ação favorece coerência gerencial. Esse alinhamento permite que a gestão acompanhe avanços e corrija rumos durante a execução. (OLIVEIRA; ROTHEN, 2023; DEIRÓ; BRANCO; CAVALCANTI FILHO, 2025).

Cordazzo, Zanin e Santos (2023), afirmam que a tomada de decisão baseada em evidências não implica substituir o julgamento político por dados numéricos, mas qualificar as escolhas institucionais por meio de informações consistentes. Indicadores de desempenho, percepções da comunidade, resultados de avaliações externas e dados administrativos devem ser analisados de forma integrada e contextualizada. Assim, a gestão amplia sua capacidade técnica ao interpretar as informações disponíveis, identificar possíveis causas dos problemas e definir intervenções compatíveis com as necessidades institucionais e os recursos existentes.

Monticelli et al. (2021) e Oliveira e Rothen (2024a) observam que a contribuição da avaliação institucional para a melhoria contínua se amplia quando a instituição estabelece metas mensuráveis e socialmente relevantes. Essas metas devem contemplar a qualidade do ensino, a permanência estudantil, a acessibilidade, o clima institucional, o atendimento à comunidade, a gestão de processos e a transparência. Nessa perspectiva, a avaliação também atua como memória organizacional, ao registrar avanços, limitações, decisões e aprendizagens construídas e acumuladas ao longo do tempo.

2.4 Riscos gerenciais, accountability e meta-avaliação

Um risco frequente é reduzir a avaliação institucional ao cumprimento formal de exigências externas. Quando a avaliação se transforma em rito burocrático, a instituição coleta dados, elabora relatórios e arquiva resultados sem alterar práticas. Esse formalismo compromete a melhoria contínua porque separa diagnóstico de decisão, relatório de ação e participação de

efetiva influência sobre prioridades gerenciais. (MIRANDA et al., 2026; OLIVEIRA; ROTHEN, 2024c).

Outro risco é a dependência de métricas isoladas, especialmente quando indicadores são usados sem leitura contextual. Avaliações podem induzir melhorias, mas também podem reforçar comportamentos estratégicos voltados apenas ao desempenho mensurável. Para a administração pública, a accountability deve significar responsabilidade pública ampliada, com transparência, justificativa das escolhas e compromisso com resultados educacionais substantivos. (STANGE; AZEVEDO; CATANI, 2022; MONTICELLI *et al.*, 2021).

Oliveira e Rothen (2024a, 2025) concebem a meta-avaliação como uma estratégia destinada a examinar a própria avaliação, considerando sua utilidade, legitimidade, participação, aplicabilidade e potencial de transformação institucional. Ao revisar instrumentos, critérios, formas de devolutiva e usos dos resultados, a gestão pode identificar fragilidades, corrigir procedimentos e aperfeiçoar a qualidade do processo avaliativo. Nessa perspectiva, a avaliação deixa de constituir uma ação isolada ou pontual e passa a integrar um sistema contínuo de aprendizagem organizacional e melhoria da gestão.

3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, voltada à análise crítica da produção científica sobre avaliação institucional e melhoria contínua na gestão das instituições de ensino. O recorte temporal contemplou publicações em português, preferencialmente entre 2021 e 2026, por reunir discussões recentes sobre autoavaliação, SINAES, planejamento estratégico, indicadores, participação, qualidade social, gestão educacional e meta-avaliação. A opção pela revisão bibliográfica justifica-se pela possibilidade de sistematizar conhecimentos já produzidos e identificar contribuições teóricas e práticas aplicáveis à administração pública educacional (OLIVEIRA; ROTHEN, 2021; DEIRÓ; BRANCO; CAVALCANTI FILHO, 2025).

A composição do corpus considerou artigos científicos disponíveis em periódicos acadêmicos, priorizando estudos publicados em revistas das áreas de avaliação, educação, gestão pública e políticas educacionais. Foram incluídos trabalhos que apresentavam relação direta com avaliação institucional, autoavaliação, planejamento, tomada de decisão, participação da

comunidade acadêmica, uso de indicadores, accountability e melhoria dos processos institucionais. Foram excluídos materiais sem aderência ao tema, textos opinativos sem base científica e publicações que abordavam avaliação apenas como controle externo, sem relação com gestão ou melhoria contínua (MONTICELLI et al., 2021; CARDOSO; D'ALBUQUERQUE; TOMÁS, 2022; MIRANDA *et al.*, 2026).

A análise dos estudos selecionados foi organizada por categorias temáticas, contemplando diagnóstico institucional, participação, planejamento, decisão baseada em evidências, accountability, qualidade social, melhoria contínua e meta-avaliação. A leitura interpretativa buscou identificar contribuições, limites, recorrências e implicações práticas para gestores de instituições de ensino. Os resultados foram sistematizados em quadros, figura conceitual e gráfico de síntese, elaborados a partir da interpretação do corpus bibliográfico, com o objetivo de tornar mais clara a relação entre avaliação institucional, gestão pública educacional e aperfeiçoamento permanente dos serviços educacionais (FIGUEIREDO, 2023; SABIA; PENTEADO; SILVA, 2024; OLIVEIRA; ROTHEN, 2025).

4 Resultados e Discussão

O corpus analisado revela convergência em torno de uma ideia central: a avaliação institucional contribui para a gestão quando ultrapassa a produção de relatórios e orienta decisões. Os estudos indicam que diagnóstico, participação e planejamento precisam estar conectados para que a instituição aprenda com seus resultados. Assim, avaliar torna-se uma prática gerencial permanente, e não uma tarefa episódica. (MONTICELLI *et al.*, 2021; CARDOSO; D'ALBUQUERQUE; TOMÁS, 2022; MIRANDA *et al.*, 2026).

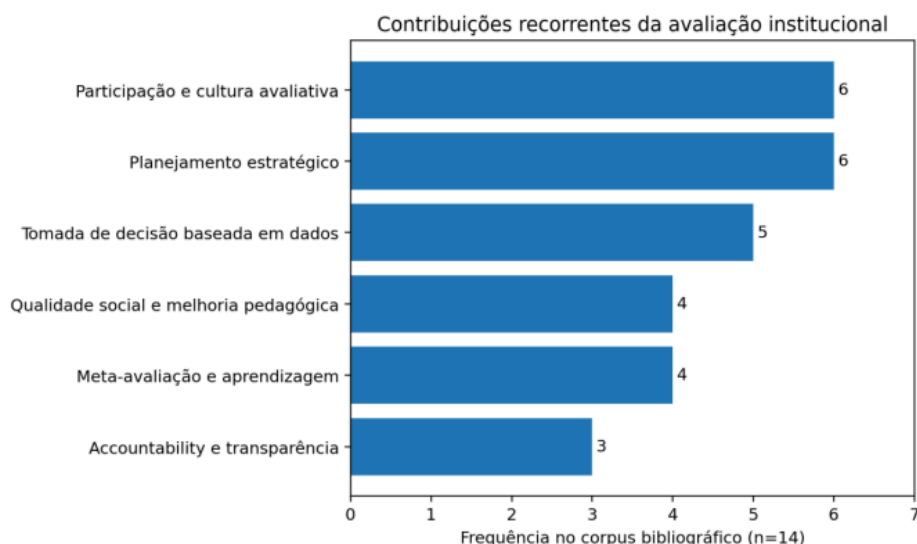
Quadro 1 – Corpus bibliográfico analisado e contribuição para a gestão

Autor(es) e ano	Foco do estudo	Contribuição para a gestão institucional
Heiderscheidt e Forcellini (2021)	Percepção de valor na avaliação	Mostra a avaliação como diagnóstico e base para inovação institucional.
Monticelli et al. (2021)	Avaliação e gestão estratégica	Evidencia vínculos entre avaliação, planejamento e resultados tangíveis.
Oliveira e Rothen (2021)	Bibliometria da autoavaliação	Mapeia temas recorrentes e lacunas do campo avaliativo.
Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022)	Uso da autoavaliação pela gestão	Indica potencial de simplificação e interpretação de dados para decisão.
Stange, Azevedo e Catani (2022)	Qualidade e multidimensionalidade	Alerta para limites de métricas isoladas e rankings.
Oliveira e Rothen (2023)	Autoavaliação nos Institutos Federais	Aponta relação com gestão, planejamento e atuação das CPAs.
Figueiredo (2023)	Autoavaliação de escolas	Organiza perguntas operacionais para processos sustentáveis.
Cordazzo, Zanin e Santos (2023)	Indicadores do Enade	Relaciona indicadores ao acompanhamento de cursos e ações acadêmicas.
Oliveira e Rothen (2024b)	Vinte anos do SINAES	Discute tensões entre regulação, emancipação e qualidade.
Sabia, Penteado e Silva (2024)	Avaliação participativa em escolas	Enfatiza participação e qualidade social como dimensões de gestão.
Deiró, Branco e Cavalcanti Filho (2025)	Planejamento estratégico nas IFES	Mostra a avaliação como indutora de práticas de planejamento.
Oliveira e Rothen (2025)	Meta-avaliação emancipatória	Propõe parâmetros para avaliar a qualidade do próprio processo avaliativo.
Miranda et al. (2026)	Usos da autoavaliação por gestores	Analisa sentidos atribuídos à avaliação e limites de uso gerencial.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos artigos selecionados.

Oliveira e Rothen (2021), Deiró, Branco e Cavalcanti Filho (2025) e Miranda et al. (2026) indicam que a avaliação institucional apresenta múltiplas contribuições, embora sua efetividade dependa da articulação entre dados, planejamento e participação da comunidade. Conforme sintetizado no Quadro 1, a literatura recente desloca o foco da simples coleta de informações para a utilização estratégica dos resultados nos processos decisórios. Esse movimento aproxima a avaliação das práticas de governança, transparência e aprendizagem institucional, fortalecendo sua função como instrumento de aperfeiçoamento contínuo da gestão.

Figura 1 – Contribuições recorrentes identificadas no corpus da revisão

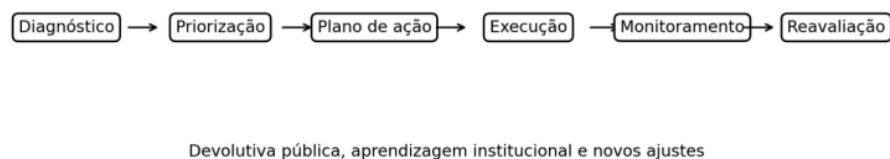


Fonte: elaborado pelos autores a partir da literatura analisada.

A Figura 1 sintetiza a frequência temática das contribuições identificadas nos artigos analisados. Participação, cultura avaliativa e planejamento estratégico aparecem como dimensões centrais, seguidas pela decisão baseada em dados e pela qualidade social. Esse resultado confirma que a avaliação institucional só favorece melhoria contínua quando combina técnica, política, gestão e compromisso educacional. (FIGUEIREDO, 2023; SABIA; PENTEADO; SILVA, 2024; OLIVEIRA; ROTHEN, 2025).

Monticelli et al. (2021) e Cardoso, D’Albuquerque e Tomás (2022) sustentam que a melhoria contínua se inicia com o diagnóstico, mas exige o desdobramento dos resultados em ações concretas. A avaliação institucional permite identificar problemas, compreender suas possíveis causas e produzir informações capazes de orientar a definição de prioridades. O principal desafio da gestão consiste em transformar os achados avaliativos em planos de ação com responsáveis, prazos, recursos, metas e indicadores de acompanhamento claramente definidos. Sem essa articulação entre avaliação, planejamento e execução, o processo permanece predominantemente descritivo e perde sua capacidade de produzir mudanças administrativas e institucionais.

Figura 2 – Ciclo de avaliação institucional e melhoria contínua



Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 2 representa um ciclo gerencial no qual diagnóstico, priorização, plano de ação, execução, monitoramento e reavaliação se retroalimentam. A devolutiva pública ocupa posição transversal, pois informa a comunidade sobre decisões tomadas e amplia a confiança no processo. Esse ciclo aproxima a avaliação institucional de planejamento estratégico e de gestão por evidências. (DEIRÓ; BRANCO; CAVALCANTI FILHO, 2025; MIRANDA *et al.*, 2026).

Quadro 2 – Relação entre avaliação institucional e ciclo de melhoria contínua

Etapa do ciclo	Pergunta gerencial	Evidência utilizada	Resultado esperado
Diagnóstico	O que precisa melhorar?	Indicadores, relatórios e escutas	Problemas delimitados
Priorização	O que é mais urgente e viável?	Critérios públicos e recursos disponíveis	Agenda de prioridades
Plano de ação	Como intervir?	Metas, responsáveis e prazos	Ações pactuadas
Execução	Quem fará e com quais meios?	Orçamento, equipes e processos	Implementação monitorada
Devolutiva	O que foi decidido e por quê?	Relatórios, reuniões e painéis	Transparência e confiança
Reavaliação	O que mudou?	Novos indicadores e percepções	Correção de rumos

Fonte: elaborado pelos autores.

Monticelli *et al.* (2021) e Cordazzo, Zanin e Santos (2023) salientam que a avaliação institucional deve ser convertida em perguntas gerenciais claras, capazes de orientar o processo decisório. Conforme apresentado no **Quadro 2**, essa tradução é fundamental, pois os gestores precisam conciliar prioridades concorrentes, recursos limitados e demandas sociais

diversificadas. Nesse contexto, a melhoria contínua requer critérios objetivos para definir quais ações serão priorizadas, como sua execução será monitorada e de que maneira os resultados serão posteriormente reavaliados.

A decisão baseada em evidências fortalece a gestão quando combina dados quantitativos e qualitativos. Questionários, indicadores acadêmicos, relatórios de permanência, resultados de avaliações externas, escutas setoriais e registros administrativos devem ser analisados conjuntamente. Esse cruzamento impede conclusões apressadas e permite identificar problemas estruturais, como evasão, baixa participação, dificuldades de aprendizagem ou gargalos administrativos (CARDOSO; D’ALBUQUERQUE; TOMÁS, 2022; CORDAZZO; ZANIN; SANTOS, 2023).

A primeira implicação gerencial é integrar a avaliação institucional aos instrumentos formais de planejamento. Relatórios de autoavaliação precisam dialogar com Plano de Desenvolvimento Institucional, projeto pedagógico, plano anual de ações, orçamento e políticas de permanência. Quando essa integração ocorre, a avaliação deixa de ser documento paralelo e passa a orientar decisões acadêmicas, administrativas e financeiras (OLIVEIRA; ROTHEN, 2023; DEIRÓ; BRANCO; CAVALCANTI FILHO, 2025).

Quadro 3 – Barreiras de gestão e estratégias de superação

Barreira	Risco para a gestão	Estratégia recomendada	Referências de apoio
Formalismo avaliativo	Relatórios sem mudança prática	Vincular achados a planos de ação	Miranda <i>et al.</i> (2026)
Baixa participação	Perda de legitimidade	Criar devolutivas e espaços deliberativos	Figueiredo (2023)
Excesso de dados	Dificuldade de interpretação	Selecionar indicadores estratégicos	Cardoso <i>et al.</i> (2022)
Métricas isoladas	Redução da qualidade a números	Usar leitura multidimensional	Stange <i>et al.</i> (2022)
Fragilidade PDI-avaliação	Planejamento desconectado	Integrar CPA, gestão e unidades	Deiró <i>et al.</i> (2025)
Ausência de meta-avaliação	Repetição de falhas metodológicas	Avaliar a utilidade do processo	Oliveira e Rothen (2025)

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 3 evidencia que as barreiras não são apenas técnicas, mas também culturais, políticas e organizacionais. A gestão precisa instituir responsabilidades claras para que cada achado avaliativo tenha encaminhamento. Também é necessário garantir que a Comissão Própria de Avaliação, ou instância equivalente, dialogue com setores acadêmicos, administrativos e de planejamento. (OLIVEIRA; ROTHEN, 2023; MIRANDA *et al.*, 2026).

Monticelli et al. (2021) e Sabia, Penteado e Silva (2024) defendem o fortalecimento da accountability como prática de transparência ativa na gestão institucional. Nesse processo, a comunidade deve ter acesso aos resultados da avaliação, às prioridades estabelecidas e aos fundamentos que orientaram as decisões. A prestação de contas não deve se limitar à divulgação de indicadores, mas incluir a análise das limitações institucionais e a apresentação das ações previstas para enfrentar os problemas identificados. Essa postura favorece a confiança da comunidade, amplia a corresponsabilidade entre os atores institucionais e fortalece os mecanismos de participação e controle social.

Por fim, a gestão precisa avaliar a própria avaliação. Instrumentos muito longos, perguntas pouco claras, baixa devolutiva e pouca aplicabilidade dos resultados enfraquecem o processo. A meta-avaliação permite revisar métodos, ampliar participação, testar utilidade dos indicadores e verificar se a avaliação está contribuindo para mudanças institucionais reais. (OLIVEIRA; ROTHEN, 2024a; OLIVEIRA; ROTHEN, 2025).

5 Considerações Finais

A revisão bibliográfica evidenciou que a avaliação institucional contribui para a melhoria contínua quando está articulada ao planejamento estratégico, à participação da comunidade e à tomada de decisão fundamentada em evidências. Sua principal contribuição consiste em transformar percepções, indicadores e resultados avaliativos em diagnósticos qualificados, prioridades institucionais, planos de ação e mecanismos de acompanhamento. Dessa forma, a avaliação ultrapassa a função meramente descritiva e passa a orientar intervenções capazes de aperfeiçoar processos acadêmicos, administrativos e sociais.

No âmbito da administração pública, a avaliação institucional deve ser compreendida como instrumento de governança democrática, transparência, accountability e aprendizagem organizacional. Sua efetividade depende da ampla divulgação dos resultados, da participação dos diferentes segmentos da comunidade e da utilização concreta das informações nos processos decisórios. Quando restrita ao cumprimento de exigências legais, à elaboração de relatórios ou à produção de documentos formais, a avaliação perde seu potencial transformador e tende a ser percebida como prática burocrática desvinculada das necessidades institucionais.

Recomenda-se que as instituições de ensino estabeleçam ciclos permanentes de diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento, devolutiva e reavaliação. Também se

mostra necessário fortalecer as instâncias participativas, integrar os resultados avaliativos ao orçamento e ao Plano de Desenvolvimento Institucional, aperfeiçoar os indicadores e promover meta-avaliações periódicas. Estudos futuros podem aprofundar modelos de avaliação aplicáveis à educação básica, aos Institutos Federais e à gestão multiprofissional das políticas educacionais, considerando diferentes contextos institucionais e seus impactos sobre a qualidade social da educação.

Referências

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. **Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 11, n. 20, e69550, p. 1-24, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/2318133869550>.

CORDAZZO, Evanilde Gollo; ZANIN, Antonio; SANTOS, Edicreia Andrade dos. Contribuições para melhoria dos indicadores do ENADE: um estudo com coordenadores de cursos de graduação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 28, e023008, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100008>.

DEIRÓ, Aline dos Santos; BRANCO, Uyguaciara Vêloso Castelo; CAVALCANTI FILHO, Paulo Fernando de Moura Bezerra. Práticas de planejamento estratégico nas IFES no contexto da avaliação institucional: uma revisão de escopo. **Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 14, n. 23, e90510, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5902/2318133890510>.

FIGUEIREDO, Carla Patrícia Teixeira da Silva. Autoavaliação de escolas: o quê? como? com quem? e depois? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 120, e0233545, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362023003103545>.

HEIDERSCHIEDT, Francisca Goedert; FORCELLINI, Fernando Antônio. Histórico das avaliações institucionais e sua mudança na percepção de valor. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 26, n. 1, p. 177-196, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100010>.

MIRANDA, Fabiana Serralha et al. Autoavaliação institucional em instituições de educação superior: compreensões, usos e sentidos atribuídos por gestores educacionais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 52, e300750, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202652300750por>.

MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena et al. 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100017>.

OLIVEIRA, Ivan dos Santos; ROTHEN, José Carlos. Análise bibliométrica da produção acadêmica em periódicos científicos sobre os processos de autoavaliação institucional na

educação superior brasileira. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 8, n. 22, p. 40-56, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527301>.

OLIVEIRA, Ivan dos Santos; ROTHEN, José Carlos. A construção do conhecimento sobre o campo da autoavaliação institucional nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: uma revisão de literatura. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, Natal, v. 2, n. 23, e15850, 2023. DOI: <https://doi.org/10.15628/rbept.2023.15850>.

OLIVEIRA, Ivan dos Santos; ROTHEN, José Carlos. Meta-avaliação de aspectos emancipatórios: uma proposta teórico-metodológica. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 35, e10631, 2024a. DOI: <https://doi.org/10.18222/dae.v35.10631>.

OLIVEIRA, Ivan dos Santos; ROTHEN, José Carlos. Vinte anos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES no Brasil: trajetória, princípios, dilemas e tendências. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 29, e024013, 2024b. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-57652024v29id278360>.

OLIVEIRA, Ivan dos Santos; ROTHEN, José Carlos. Autoavaliação institucional das Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**, México, v. 15, n. 44, p. 20-36, 2024c. DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.44.1887>.

OLIVEIRA, Ivan dos Santos; ROTHEN, José Carlos. Princípios e parâmetros para meta-avaliação de aspectos emancipatórios de autoavaliações institucionais na educação superior: uma avaliação de perspectiva democrático-subjetivista. **Revista Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 54, p. 21-48, jan./mar. 2025. DOI: <https://doi.org/10.22347/2175-2753v17i54.4431>.

SABIA, Claudia Pereira de Pádua; PENTEADO, Thaís Carvalho Zanchetta; SILVA, Margarida Montejano da. A trajetória da avaliação institucional participativa na Rede Municipal de Campinas: a luta cotidiana pela qualidade social. **Revista Educação e Políticas em Debate**, Uberlândia, v. 13, n. 3, p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v13n3a2024-75256>.

STANGE, Carlos Eduardo Bittencourt; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de; CATANI, Afrânio Mendes. Avaliação institucional e educação superior: contexto, regulações e novas tendências: a multidimensionalidade em foco. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 38, n. 1, e122190, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol38n002022.122190>.