

## AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CULTURA AVALIATIVA NO CONTEXTO DO SINAES

### INSTITUTIONAL SELF-ASSESSMENT AND EVALUATIVE CULTURE IN THE CONTEXT OF SINAES

### AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y CULTURA EVALUATIVA EN EL CONTEXTO DE SINAES



10.56238/IXSevenInternationalMultidisciplinaryCongress-019

**Cati Reckelberg Azambuja**

Doutora em Educação em Ciências

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: cati.razambuja@gmail.com

---

#### RESUMO

A consolidação da cultura de autoavaliação nas instituições de ensino superior permanece como desafio à efetivação dos pressupostos formativos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Embora a avaliação institucional tenha sido concebida como instrumento de diagnóstico, planejamento e qualificação da gestão acadêmica, persistem dificuldades relacionadas à participação da comunidade acadêmica, à percepção burocrática da avaliação e à limitada utilização dos resultados produzidos. O presente estudo teve como objetivo descrever e analisar estratégias de fortalecimento da cultura avaliativa em uma instituição comunitária de ensino superior localizada no sul do Brasil. Trata-se de relato de experiência de natureza qualitativa e caráter descritivo-analítico, fundamentado em observação participante, análise documental e registros produzidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) ao longo dos ciclos de autoavaliação institucional. Os achados evidenciam que estratégias permanentes de sensibilização, reorganização dos instrumentos avaliativos, ampliação das devolutivas institucionais e aproximação entre avaliação e gestão acadêmica contribuíram para fortalecer a visibilidade institucional da CPA e ampliar a utilização formativa dos resultados produzidos. Entretanto, persistiram desafios relacionados à adesão qualitativa dos participantes, à consolidação da participação crítica e à superação da lógica burocrático-regulatória da avaliação institucional. Conclui-se que o fortalecimento da cultura avaliativa depende da articulação entre participação institucional, legitimidade da CPA e incorporação dos resultados avaliativos aos processos de gestão acadêmica.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional. Educação Superior. SINAES. Cultura Avaliativa. Gestão Universitária.

#### ABSTRACT

The consolidation of a self-assessment culture in higher education institutions remains a challenge to the effective implementation of the formative principles of the National System for the Evaluation of Higher Education (SINAES). Although institutional evaluation has been conceived as an instrument for diagnosis, planning, and qualification of academic management, difficulties persist related to the



participation of the academic community, the bureaucratic perception of evaluation, and the limited use of the results produced. This study aimed to describe and analyze strategies for strengthening the evaluative culture in a community-based higher education institution located in southern Brazil. This is a qualitative, descriptive-analytical experience report, based on participant observation, document analysis, and records produced by the Institutional Self-Assessment Committee (CPA) throughout the institutional self-assessment cycles. The findings show that permanent strategies for awareness-raising, reorganization of evaluation instruments, expansion of institutional feedback, and closer integration between evaluation and academic management contributed to strengthening the institutional visibility of the CPA and expanding the formative use of the results produced. However, challenges persisted related to the qualitative engagement of participants, the consolidation of critical participation, and overcoming the bureaucratic-regulatory logic of institutional evaluation. It is concluded that strengthening the evaluation culture depends on the articulation between institutional participation, the legitimacy of the Institutional Evaluation Committee (CPA), and the incorporation of evaluation results into academic management processes.

**Keywords:** Institutional Evaluation. Higher Education. SINAES. Evaluation Culture. University Management.

## RESUMEN

La consolidación de una cultura de autoevaluación en las instituciones de educación superior sigue siendo un desafío para la implementación efectiva de los principios formativos del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES). Si bien la evaluación institucional se ha concebido como un instrumento para el diagnóstico, la planificación y la cualificación de la gestión académica, persisten dificultades relacionadas con la participación de la comunidad académica, la percepción burocrática de la evaluación y el uso limitado de los resultados obtenidos. Este estudio tuvo como objetivo describir y analizar estrategias para fortalecer la cultura evaluativa en una institución de educación superior comunitaria ubicada en el sur de Brasil. Se trata de un informe de experiencia cualitativo, descriptivo-analítico, basado en la observación participante, el análisis documental y los registros producidos por el Comité de Autoevaluación Institucional (CAI) a lo largo de los ciclos de autoevaluación institucional. Los hallazgos muestran que las estrategias permanentes de sensibilización, la reorganización de los instrumentos de evaluación, la ampliación de la retroalimentación institucional y una mayor integración entre la evaluación y la gestión académica contribuyeron a fortalecer la visibilidad institucional del CAI y a ampliar el uso formativo de los resultados obtenidos. Sin embargo, persistieron desafíos relacionados con la participación cualitativa, la consolidación de la participación crítica y la superación de la lógica burocrático-regulatoria de la evaluación institucional. Se concluye que el fortalecimiento de la cultura de evaluación depende de la articulación entre la participación institucional, la legitimidad del Comité de Evaluación Institucional (CEI) y la incorporación de los resultados de la evaluación en los procesos de gestión académica.

**Palabras clave:** Evaluación Institucional. Educación Superior. SINAES. Cultura de Evaluación. Gestión Universitaria.

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão da educação superior brasileira nas últimas décadas intensificou os debates acerca da qualidade acadêmica, da regulação estatal e dos mecanismos de avaliação institucional. Nesse cenário, a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), por meio da Lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004), representou um marco na reorganização das políticas de avaliação do ensino superior brasileiro, ao propor uma concepção ampliada de avaliação, articulando dimensões regulatórias, diagnósticas e formativas. Segundo Dias Sobrinho (2008), o SINAES buscou superar modelos centrados exclusivamente em indicadores quantitativos de desempenho, incorporando dimensões políticas, institucionais e pedagógicas da avaliação. Diferentemente de modelos avaliativos baseados apenas na mensuração de resultados, o SINAES passou a compreender a avaliação institucional como processo global e integrado, voltado à análise das dimensões acadêmicas, administrativas e sociais das instituições de ensino superior. Nessa perspectiva, Ristoff e Giolo (2006) destacam que a lógica sistêmica do SINAES pressupõe articulação entre avaliação institucional, avaliação de cursos e avaliação do desempenho discente, compreendendo a qualidade educacional como fenômeno multidimensional.

Entretanto, embora o SINAES tenha sido concebido sob uma perspectiva formativa e emancipatória, a operacionalização da avaliação institucional ainda enfrenta importantes desafios no contexto das instituições de ensino superior brasileiras. Entre eles destacam-se a baixa participação da comunidade acadêmica nos processos de autoavaliação, a fragilidade da cultura avaliativa, a percepção burocrática da avaliação e a limitada utilização dos resultados produzidos como subsídio efetivo para o planejamento e a gestão institucional. Em muitos contextos, a avaliação institucional permanece associada predominantemente às exigências regulatórias externas, reduzindo seu potencial de reflexão crítica e transformação institucional. A literatura da área tem demonstrado que a operacionalização prática da avaliação institucional frequentemente sofre tensionamentos entre finalidades formativas e demandas regulatórias externas. Dias Sobrinho (2010) argumenta que a expansão dos mecanismos de regulação tende a deslocar a centralidade da avaliação institucional para indicadores operacionais e performativos, fragilizando seu potencial crítico e reflexivo. Em perspectiva semelhante, Afonso (2009) alerta que políticas avaliativas contemporâneas podem assumir configurações tecnocráticas e gerencialistas, convertendo a avaliação em instrumento de monitoramento e responsabilização.

A literatura da área tem apontado que a consolidação de uma cultura de avaliação depende não apenas da existência de instrumentos e indicadores, mas da construção coletiva de processos participativos capazes de integrar diferentes segmentos acadêmicos em torno da análise da realidade institucional. Leite (2005) compreende a avaliação institucional participativa como processo político-pedagógico voltado à democratização das decisões acadêmicas e à ampliação da participação institucional. Nessa perspectiva, a atuação das Comissões Próprias de Avaliação (CPA) assume papel

estratégico, especialmente no desenvolvimento de mecanismos de sensibilização, devolutiva e aproximação entre avaliação e gestão acadêmica. A construção de uma cultura avaliativa implica, portanto, deslocar a avaliação de uma lógica meramente operacional ou burocrática para uma prática institucional permanente de reflexão, participação e tomada de decisão. Já Saul (2015), destaca que processos avaliativos emancipatórios exigem participação crítica, diálogo institucional e apropriação coletiva dos resultados produzidos.

No caso das instituições comunitárias de ensino superior, tais desafios tendem a assumir contornos específicos. Essas instituições frequentemente operam em contextos marcados por limitações estruturais, necessidade de sustentabilidade financeira e forte articulação regional, exigindo modelos de gestão acadêmica que conciliem identidade institucional, participação coletiva e qualidade educacional. Morosini (2006) destaca que as instituições comunitárias ocupam posição singular no sistema brasileiro de educação superior, especialmente em razão da articulação entre inserção regional, compromisso social e desenvolvimento local. Nesse cenário, os processos de autoavaliação tornam-se particularmente relevantes como instrumentos de planejamento institucional, acompanhamento das demandas acadêmicas e fortalecimento da gestão democrática.

Além disso, transformações recentes no ensino superior, especialmente aquelas decorrentes da pandemia de COVID-19, intensificaram as dificuldades relacionadas à participação da comunidade acadêmica e à manutenção dos processos avaliativos institucionais. A ampliação das atividades remotas, a sobrecarga tecnológica e as mudanças nas formas de interação institucional produziram novos desafios para as CPA, exigindo a reorganização das estratégias de sensibilização, comunicação e coleta de dados. Hodges et al. (2020) observam que a rápida migração para atividades remotas emergenciais produziu reconfigurações profundas nas dinâmicas acadêmicas e institucionais, impactando processos pedagógicos, administrativos e avaliativos no ensino superior.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo descrever e analisar estratégias adotadas para o fortalecimento da cultura de autoavaliação em uma instituição comunitária de ensino superior localizada no sul do Brasil, considerando especialmente os desafios relacionados à adesão da comunidade acadêmica, à sensibilização institucional e à utilização formativa dos processos avaliativos.

## **2 MÉTODO**

Trata-se de um relato de experiência de natureza qualitativa e caráter descritivo-analítico, desenvolvido a partir da atuação em processos de autoavaliação institucional conduzidos por uma CPA de uma instituição comunitária de ensino superior localizada no sul do Brasil. O estudo assume perspectiva crítico-reflexiva, compreendendo a experiência institucional como fonte de

problematização acerca das relações entre avaliação, participação e gestão acadêmica no contexto do SINAES.

A experiência analisada compreende os processos institucionais de autoavaliação desenvolvidos entre os ciclos avaliativos recentes da instituição, abrangendo ações de sensibilização da comunidade acadêmica, reorganização dos instrumentos avaliativos, estratégias de devolutiva institucional e mecanismos de articulação entre avaliação e planejamento institucional.

As informações utilizadas neste relato foram obtidas por meio de observação participante dos processos conduzidos pela CPA, análise de documentos institucionais, programas de avaliação institucional, relatórios de autoavaliação, registros administrativos e instrumentos de coleta de dados utilizados nos diferentes segmentos da comunidade acadêmica. Também foram considerados os registros produzidos durante reuniões da comissão, ações institucionais de sensibilização e processos de meta-avaliação desenvolvidos ao longo dos ciclos avaliativos.

A organização analítica do relato foi estruturada em quatro eixos principais: (1) organização e operacionalização da autoavaliação institucional; (2) estratégias de sensibilização e adesão da comunidade acadêmica; (3) reestruturação dos instrumentos e processos avaliativos; e (4) utilização da avaliação institucional como ferramenta de gestão acadêmica. Adicionalmente, foram incorporadas reflexões acerca dos impactos produzidos pela pandemia de COVID-19 nos processos de avaliação institucional.

Por se tratar de um relato de experiência fundamentado em documentos institucionais e vivências profissionais relacionadas à gestão da avaliação institucional, sem identificação individual de participantes ou utilização de dados sensíveis, o estudo preservou o anonimato institucional e dos sujeitos envolvidos, respeitando os princípios éticos aplicáveis à produção científica na área da educação superior.

A análise do material foi conduzida de forma temática-reflexiva, tomando como referência os registros documentais e a experiência acumulada na condução dos processos avaliativos. Inicialmente, foram identificadas recorrências relacionadas à organização da autoavaliação, às estratégias de sensibilização, à revisão dos instrumentos e ao uso dos resultados pela gestão acadêmica. Em seguida, tais recorrências foram agrupadas em eixos analíticos, permitindo interpretar a experiência para além de sua dimensão descritiva, com ênfase nas tensões entre regulação, participação institucional e uso formativo da avaliação.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 ORGANIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

A autoavaliação institucional foi organizada a partir das diretrizes estabelecidas pelo SINAES, compreendendo a avaliação como processo contínuo, participativo e orientado à qualificação

institucional. Nesse contexto, a CPA assumiu papel central na coordenação das ações relacionadas ao planejamento, execução, análise e devolutiva dos processos avaliativos, buscando articular as demandas regulatórias externas às necessidades internas de gestão acadêmica.

A estrutura organizacional da CPA foi constituída de forma representativa, contemplando diferentes segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil, conforme previsto pela legislação vigente. A comissão realizou reuniões periódicas para acompanhamento das ações planejadas, definição de estratégias operacionais e análise dos resultados produzidos ao longo dos ciclos avaliativos. Além das atividades ordinárias, houve intensificação das reuniões nos períodos que antecederiam os processos de coleta de dados, especialmente em função das demandas relacionadas à sensibilização institucional e à organização logística das avaliações.

Os processos de autoavaliação foram estruturados em ciclos avaliativos plurianuais, organizados de modo a contemplar progressivamente os diferentes eixos e dimensões previstos pelo SINAES. Essa organização buscou equilibrar a abrangência dos processos avaliativos com a capacidade operacional da instituição, evitando a sobreposição excessiva de instrumentos e reduzindo a sobrecarga da comunidade acadêmica. Paralelamente, determinadas avaliações consideradas estratégicas para o planejamento acadêmico, especialmente aquelas relacionadas às práticas pedagógicas, foram realizadas semestralmente, permitindo maior agilidade na devolutiva dos resultados e na implementação de ações corretivas ou de aprimoramento.

A autoavaliação institucional foi concebida não apenas como mecanismo regulatório, mas como ferramenta de gestão acadêmica e planejamento institucional. Nesse sentido, os resultados produzidos passaram a subsidiar discussões relacionadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), às políticas acadêmicas e aos processos de tomada de decisão administrativa e pedagógica. Tal perspectiva aproximou a avaliação institucional das práticas de gestão, ampliando sua relevância interna e favorecendo maior integração entre avaliação, planejamento e acompanhamento institucional.

Entretanto, a operacionalização da autoavaliação revelou desafios importantes. Entre eles destacaram-se a necessidade permanente de sensibilização da comunidade acadêmica, a baixa participação em respostas discursivas abertas e a dificuldade de consolidação de uma cultura avaliativa capaz de ultrapassar a percepção burocrática frequentemente associada aos processos institucionais de avaliação. Observou-se que, embora houvesse participação quantitativa satisfatória em determinados períodos, a qualidade analítica das contribuições apresentadas pelos respondentes ainda permanecia limitada, especialmente entre os estudantes.

Outro aspecto relevante refere-se à complexidade inerente à construção de instrumentos avaliativos capazes de contemplar simultaneamente as exigências regulatórias do SINAES e as especificidades institucionais. Ao longo dos ciclos avaliativos, os questionários passaram por

sucessivas revisões, buscando ampliar sua capacidade diagnóstica e adequação aos diferentes segmentos acadêmicos. Essa dinâmica reforçou a compreensão da avaliação institucional como processo permanentemente inacabado, sujeito à revisão contínua e à adaptação frente às transformações institucionais e educacionais.

Além disso, a experiência demonstrou que a efetividade da autoavaliação institucional depende significativamente da capacidade da CPA em estabelecer vínculos de legitimidade junto à comunidade acadêmica. Mais do que produzir instrumentos ou relatórios, tornou-se necessário construir processos de aproximação institucional que favorecessem o reconhecimento da avaliação como prática coletiva voltada à melhoria institucional. Nesse sentido, a consolidação da cultura avaliativa revelou-se diretamente associada à construção de espaços permanentes de diálogo, participação e devolutiva institucional.

### 3.2 ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO E ADESÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA

Um dos principais desafios identificados ao longo dos ciclos de autoavaliação institucional esteve relacionado à adesão da comunidade acadêmica aos processos avaliativos. Embora a participação seja condição fundamental para a legitimidade e efetividade da avaliação institucional, observou-se que o engajamento dos diferentes segmentos acadêmicos não ocorria de forma espontânea ou contínua, exigindo o desenvolvimento de estratégias permanentes de sensibilização e aproximação institucional.

A percepção da avaliação institucional como procedimento burocrático ou exclusivamente regulatório constituiu um dos principais obstáculos enfrentados pela CPA. Em muitos momentos, os processos avaliativos eram compreendidos apenas como exigências administrativas vinculadas aos órgãos reguladores externos, reduzindo o reconhecimento de sua potencialidade como ferramenta de planejamento, gestão e transformação institucional. Diante disso, as estratégias de sensibilização passaram a ocupar papel central no planejamento das ações da comissão.

As ações desenvolvidas envolveram diferentes mecanismos de comunicação e aproximação com a comunidade acadêmica. Entre as principais iniciativas implementadas destacaram-se campanhas institucionais em mídias digitais, divulgação em ambientes virtuais de aprendizagem, utilização de correio eletrônico institucional e ações presenciais de sensibilização realizadas em salas de aula e eventos acadêmicos. Essas estratégias buscaram ampliar a visibilidade institucional da CPA, fortalecer sua identificação junto à comunidade acadêmica e demonstrar a relevância da participação nos processos de avaliação.

As visitas presenciais às turmas assumiram papel particularmente relevante nesse contexto. Mais do que divulgar prazos ou instrumentos avaliativos, esses encontros possibilitaram apresentar os objetivos da autoavaliação institucional, esclarecer dúvidas e aproximar a comissão dos estudantes e

docentes. Observou-se que a presença direta dos membros da CPA favorecia maior reconhecimento institucional do processo avaliativo, reduzindo parcialmente o distanciamento entre avaliação e cotidiano acadêmico.

Outra estratégia implementada consistiu na criação de ações itinerantes de aproximação institucional, desenvolvidas em formato de intervenções rápidas em espaços de circulação acadêmica. Essas ações buscavam manter a CPA visível mesmo fora dos períodos formais de avaliação, contribuindo para a construção progressiva de uma cultura avaliativa mais permanente e menos associada exclusivamente aos ciclos regulatórios. A experiência evidenciou que a consolidação da cultura de avaliação depende não apenas da aplicação periódica de questionários, mas da manutenção contínua de processos comunicacionais e pedagógicos voltados à sensibilização institucional.

Apesar das estratégias implementadas, persistiram dificuldades relacionadas especialmente à participação qualitativa dos respondentes. Embora muitos participantes respondessem aos instrumentos fechados, os espaços destinados às manifestações discursivas abertas frequentemente apresentavam baixa adesão. Tal comportamento limitava a profundidade interpretativa das análises institucionais e restringia a compreensão mais complexa das demandas acadêmicas. Esse fenômeno sugere que a consolidação da cultura avaliativa não depende exclusivamente da ampliação quantitativa da participação, mas também do fortalecimento de práticas institucionais que estimulem o envolvimento crítico e reflexivo da comunidade acadêmica.

Além disso, verificou-se que os processos de sensibilização precisaram ser continuamente reorganizados em função das transformações tecnológicas, institucionais e sociais ocorridas ao longo do período analisado. Durante a pandemia de COVID-19, por exemplo, a intensificação das atividades remotas e a sobrecarga digital produziram novos desafios para a mobilização da comunidade acadêmica, exigindo adaptações nas formas de comunicação e interação institucional. Nesse período, observou-se redução do engajamento nos processos avaliativos, especialmente em razão das múltiplas demandas acadêmicas e emocionais enfrentadas pelos diferentes segmentos institucionais.

A experiência demonstrou que a adesão aos processos de autoavaliação não pode ser compreendida como resultado automático da disponibilização de instrumentos avaliativos. Ao contrário, trata-se de construção institucional contínua, dependente da legitimidade atribuída à avaliação, da transparência na utilização dos resultados e da percepção coletiva de que a participação produz efeitos concretos sobre a realidade acadêmica.

### 3.3 REESTRUTURAÇÃO DOS INSTRUMENTOS E PROCESSOS AVALIATIVOS

Ao longo dos ciclos de autoavaliação institucional, verificou-se a necessidade contínua de revisão dos instrumentos e processos avaliativos utilizados pela CPA. A experiência institucional demonstrou que a simples reprodução de modelos padronizados de avaliação nem sempre possibilita

captar adequadamente as especificidades organizacionais, acadêmicas e relacionais presentes no contexto institucional. Dessa forma, a reestruturação dos instrumentos passou a ser compreendida não apenas como adequação técnica, mas como parte constitutiva do fortalecimento da cultura avaliativa.

Inicialmente, os instrumentos avaliativos apresentavam estrutura mais generalista e operacional, predominantemente orientada ao atendimento das exigências regulatórias do SINAES. Entretanto, ao longo das experiências acumuladas pela CPA, observou-se que determinados aspectos relevantes da dinâmica institucional permaneciam sub-representados ou insuficientemente explorados pelos questionários utilizados. Esse cenário impulsionou sucessivos processos de revisão metodológica, buscando ampliar a capacidade diagnóstica da autoavaliação e aproximar os instrumentos das demandas efetivamente percebidas pela comunidade acadêmica.

A reorganização dos instrumentos envolveu a segmentação progressiva dos questionários conforme os diferentes perfis institucionais, contemplando especificidades relacionadas a estudantes, docentes, técnico-administrativos, egressos e sociedade civil. Essa diferenciação permitiu maior adequação das questões às experiências concretas de cada segmento, reduzindo parcialmente a sensação de distanciamento entre os respondentes e os processos avaliativos. Paralelamente, foram mantidos determinados itens comuns entre os diferentes grupos, possibilitando análises comparativas e confronto de percepções acerca de temas compartilhados no cotidiano institucional.

O cruzamento de respostas entre segmentos distintos constituiu uma das estratégias metodológicas consideradas mais relevantes no aprimoramento dos processos avaliativos. Questões relacionadas às práticas pedagógicas, comunicação institucional, relações interpessoais e infraestrutura passaram a ser avaliadas sob diferentes perspectivas, permitindo identificar convergências, divergências e possíveis assimetrias interpretativas entre os grupos acadêmicos. Tal procedimento ampliou a capacidade analítica da CPA, embora também tenha evidenciado a complexidade inerente à interpretação de percepções institucionais frequentemente atravessadas por conflitos, expectativas e experiências subjetivas.

Outro movimento importante refere-se à revisão da organização interna dos questionários. A ampliação progressiva do número de itens avaliativos, decorrente tanto das exigências regulatórias quanto das demandas institucionais emergentes, produziu desafios relacionados ao tempo de resposta, fadiga dos participantes e redução do engajamento qualitativo. Em resposta a esse cenário, a CPA passou a reorganizar os instrumentos a partir de ciclos avaliativos plurianuais, distribuindo determinadas dimensões ao longo do triênio e reduzindo a sobrecarga dos respondentes em períodos específicos.

Além disso, os instrumentos passaram por reformulações relacionadas à linguagem, clareza e inteligibilidade das questões apresentadas. Observou-se que perguntas excessivamente técnicas ou distantes da realidade cotidiana dificultavam o engajamento da comunidade acadêmica e

comprometiam a qualidade das respostas obtidas. Assim, buscou-se maior objetividade na redação dos itens, sem perder a abrangência necessária para atender às finalidades diagnósticas da avaliação institucional.

A experiência também revelou limites importantes dos instrumentos predominantemente quantitativos. Embora as escalas fechadas possibilitassem sistematização e comparação dos resultados, frequentemente apresentavam dificuldades para captar aspectos mais complexos da realidade institucional, especialmente aqueles relacionados às experiências subjetivas, conflitos interpessoais e percepções qualitativas da comunidade acadêmica. Nesse contexto, os espaços destinados às respostas abertas assumiram importância estratégica. Contudo, observou-se baixa adesão dos participantes às manifestações discursivas, particularmente entre os estudantes, limitando a profundidade interpretativa das análises institucionais.

Outro aspecto relevante foi a reorganização das plataformas utilizadas para operacionalização das avaliações. A utilização inicial de diferentes sistemas para segmentos distintos produzia fragmentação operacional e dificuldades de gestão dos dados coletados. A adoção de uma plataforma única buscou padronizar os processos de coleta, facilitar o acesso dos respondentes e otimizar o gerenciamento das informações produzidas pela CPA. Essa mudança também favoreceu maior integração entre os diferentes instrumentos avaliativos e ampliou a agilidade na consolidação dos resultados.

A dinâmica de revisão contínua dos instrumentos reforçou a compreensão de que os processos de autoavaliação institucional não podem ser concebidos como estruturas rígidas ou definitivas. Ao contrário, a experiência demonstrou que a efetividade da avaliação depende da capacidade institucional de adaptar metodologias, linguagens e estratégias às transformações acadêmicas, sociais e organizacionais vivenciadas pela instituição. Nesse sentido, a meta-avaliação passou a ocupar papel relevante no planejamento institucional da CPA, permitindo analisar criticamente não apenas os resultados produzidos, mas também os próprios instrumentos e processos utilizados na avaliação.

### 3.4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ACADÊMICA

A experiência analisada evidenciou um movimento progressivo de aproximação entre os processos de autoavaliação institucional e as práticas de gestão acadêmica. Inicialmente percebida predominantemente como exigência regulatória vinculada aos mecanismos externos de supervisão e avaliação do ensino superior, a avaliação institucional passou gradualmente a ser incorporada como instrumento de diagnóstico, planejamento e tomada de decisão institucional.

Essa transformação esteve diretamente relacionada à ampliação da utilização dos resultados produzidos pela CPA nos processos de gestão acadêmica e administrativa. Os dados obtidos por meio dos instrumentos de avaliação passaram a subsidiar discussões relacionadas ao planejamento



institucional, à organização pedagógica dos cursos, à infraestrutura acadêmica, às políticas de atendimento estudantil e às estratégias de acompanhamento institucional. Dessa forma, a avaliação deixou de ocupar posição periférica nos processos decisórios e passou a integrar mais diretamente os espaços de planejamento e gestão.

Nesse contexto, a devolutiva institucional assumiu papel estratégico. A experiência demonstrou que a legitimidade da avaliação institucional depende significativamente da capacidade da instituição em demonstrar à comunidade acadêmica que os resultados produzidos geram efeitos concretos sobre a realidade institucional. Assim, a CPA passou a investir na reorganização dos mecanismos de divulgação e apresentação dos resultados avaliativos, buscando ampliar sua acessibilidade, inteligibilidade e potencial de utilização pelos diferentes segmentos acadêmicos.

Os relatórios institucionais, anteriormente caracterizados por elevada densidade técnica e limitada circulação entre a comunidade acadêmica, passaram por reformulações estruturais e visuais. Foram incorporados gráficos, quadros comparativos, sínteses interpretativas e sistemas de apresentação inspirados nas métricas utilizadas pelos processos externos de avaliação da educação superior. Essa reorganização buscou facilitar a leitura dos dados, favorecer análises comparativas e ampliar o potencial de apropriação institucional das informações produzidas.

Além da divulgação ampliada dos resultados, a CPA passou a fortalecer os processos de interlocução com coordenações de curso, núcleos docentes estruturantes e setores administrativos. Especialmente nas avaliações relacionadas às práticas pedagógicas, os resultados passaram a subsidiar discussões sobre planejamento acadêmico, estratégias didáticas, organização curricular e acompanhamento das demandas estudantis. Essa aproximação favoreceu maior integração entre avaliação e gestão pedagógica, reduzindo parcialmente a fragmentação entre produção de dados e implementação de ações institucionais.

A articulação entre autoavaliação e planejamento institucional também se expressou na utilização dos resultados para acompanhamento das metas estabelecidas no PDI. A avaliação passou a fornecer subsídios para análise de fragilidades, identificação de potencialidades e definição de prioridades institucionais, fortalecendo seu papel como ferramenta de monitoramento e apoio à gestão estratégica da instituição.

Entretanto, a experiência revelou que a incorporação da avaliação institucional aos processos de gestão não ocorre de forma linear ou isenta de tensões. Em determinados momentos, observou-se risco de instrumentalização tecnicista da avaliação, reduzindo-a a mecanismo de monitoramento quantitativo ou controle administrativo. Tal cenário evidencia a necessidade de equilíbrio entre as dimensões regulatória, diagnóstica e formativa da avaliação institucional, evitando que sua utilização gerencial produza esvaziamento de seu potencial crítico e participativo.

Outro desafio identificado refere-se à própria capacidade institucional de transformar os resultados avaliativos em ações concretas de intervenção. A produção de diagnósticos institucionais não garante, por si só, mudanças organizacionais efetivas. Em muitos casos, limitações financeiras, estruturais ou administrativas dificultam a implementação das ações sugeridas pelos processos avaliativos, podendo gerar descrédito da comunidade acadêmica em relação à efetividade da avaliação institucional.

Ainda assim, a experiência demonstrou que a aproximação entre avaliação e gestão acadêmica fortalece significativamente a legitimidade institucional da CPA e amplia o potencial formativo da autoavaliação. Quando os resultados avaliativos passam a orientar processos decisórios concretos, a avaliação tende a ser percebida menos como exigência burocrática e mais como instrumento de participação, planejamento e qualificação institucional.

Nesse sentido, o fortalecimento da cultura avaliativa depende não apenas da realização periódica de processos de coleta de dados, mas da capacidade institucional de incorporar criticamente os resultados produzidos às práticas de gestão acadêmica, promovendo espaços permanentes de diálogo, reflexão coletiva e tomada de decisão compartilhada.

#### **4 DISCUSSÃO**

Os achados deste estudo evidenciam que o fortalecimento da cultura de autoavaliação institucional depende da capacidade de articular participação da comunidade acadêmica, legitimidade institucional da CPA e utilização formativa dos resultados nos processos de gestão acadêmica. Essa dinâmica dialoga diretamente com a concepção original do SINAES, estruturado como sistema integrado de avaliação institucional, avaliação de cursos e avaliação do desempenho discente, buscando superar modelos centrados exclusivamente em mensuração quantitativa do desempenho universitário (BRASIL, 2004). Para Ristoff e Giolo (2006), a lógica sistêmica do SINAES pressupõe compreensão multidimensional da qualidade educacional, envolvendo dimensões acadêmicas, institucionais, sociais e políticas da educação superior.

Entretanto, os resultados analisados também reforçam uma tensão recorrente nas políticas de avaliação da educação superior brasileira: o distanciamento entre a concepção formativa da avaliação institucional e sua operacionalização frequentemente burocratizada. Embora o SINAES tenha sido concebido sob perspectiva democrática e emancipatória, Dias Sobrinho (2010) argumenta que o fortalecimento progressivo dos mecanismos externos de regulação e controle contribuiu para deslocar a centralidade da avaliação institucional para indicadores operacionais e performativos. Nesse cenário, processos avaliativos tendem a assumir função predominantemente regulatória, reduzindo o espaço da reflexão institucional crítica e da participação coletiva.

Essa tensão também pode ser compreendida à luz das análises de Afonso (2009), para quem as políticas contemporâneas de avaliação educacional transitam entre perspectivas emancipatórias e racionalidades gerencialistas. Segundo o autor, a avaliação pode fortalecer práticas democráticas de regulação institucional, mas também pode ser apropriada como mecanismo tecnocrático de monitoramento, responsabilização e controle. Os achados deste estudo sugerem que essa ambiguidade está presente nos processos de autoavaliação institucional analisados. Ao mesmo tempo em que a CPA buscou fortalecer dimensões participativas e formativas da avaliação, observou-se pressão contínua por operacionalização técnica, produção de indicadores e alinhamento às demandas regulatórias externas.

Nesse contexto, os limites observados na participação qualitativa da comunidade acadêmica assumem relevância analítica importante. Embora os processos avaliativos apresentassem adesão quantitativa satisfatória em determinados períodos, os espaços destinados às manifestações discursivas abertas frequentemente registraram baixa participação. Esse cenário sugere que participação formal não equivale necessariamente à participação crítica ou reflexiva. Leite (2005) compreende a avaliação institucional participativa como processo político-pedagógico que pressupõe envolvimento ativo dos sujeitos institucionais na interpretação da realidade acadêmica e na construção coletiva de alternativas. Assim, a baixa adesão qualitativa identificada neste estudo indica fragilidade na consolidação de uma cultura avaliativa efetivamente participativa.

Os resultados também reforçam a compreensão de Saul (2015) acerca da avaliação emancipatória como prática institucional que exige diálogo, negociação de sentidos e apropriação coletiva dos resultados produzidos. Nesse sentido, a experiência analisada evidencia que a construção da cultura avaliativa depende menos da aplicação periódica de instrumentos e mais da capacidade institucional de produzir legitimidade para os processos avaliativos. A percepção recorrente da avaliação como procedimento burocrático ou obrigação administrativa demonstra que a institucionalização formal da CPA não garante, por si só, reconhecimento político-pedagógico junto à comunidade acadêmica.

Outro achado relevante refere-se à centralidade das estratégias de devolutiva institucional. Os resultados sugerem que a legitimidade da avaliação institucional está diretamente associada à percepção de que os dados produzidos geram consequências concretas para a realidade acadêmica. A reformulação dos relatórios avaliativos, a ampliação da interlocução com coordenações de curso e a incorporação dos resultados ao planejamento institucional favoreceram maior aproximação entre avaliação e gestão acadêmica. Dias Sobrinho (2003) destaca que a avaliação institucional adquire densidade formativa quando ultrapassa a lógica de coleta de dados e se converte em instrumento permanente de reflexão institucional e tomada de decisão coletiva.

Entretanto, os achados também indicam riscos relacionados à instrumentalização tecnicista da avaliação. A incorporação crescente dos resultados avaliativos aos processos de gestão pode fortalecer o planejamento institucional, mas também pode reduzir a avaliação a mecanismo de monitoramento quantitativo e controle administrativo. Freitas (2012) argumenta que políticas avaliativas excessivamente orientadas por racionalidade performativa tendem a deslocar o foco dos processos formativos para resultados operacionais de curto prazo, produzindo esvaziamento crítico da avaliação educacional. Assim, os resultados deste estudo reforçam a necessidade de equilíbrio entre as dimensões regulatória, diagnóstica e formativa da avaliação institucional.

A experiência analisada também evidencia que a atuação da CPA ultrapassa funções meramente técnicas ou administrativas. Os achados sugerem que a comissão ocupa posição estratégica de mediação político-pedagógica no interior das instituições de ensino superior, articulando demandas regulatórias externas, interesses da gestão acadêmica e expectativas da comunidade universitária. Essa posição implica desafios permanentes relacionados à construção de legitimidade institucional, negociação de conflitos e fortalecimento da participação coletiva. Nessa direção, Saul (2015) ressalta que processos avaliativos emancipatórios exigem atuação dialógica e capacidade institucional de construir sentidos compartilhados para a avaliação.

Além disso, os impactos produzidos pela pandemia de COVID-19 evidenciaram a fragilidade dos vínculos institucionais que sustentam os processos participativos de avaliação. A intensificação das atividades remotas, a sobrecarga digital e a multiplicação das demandas acadêmicas e emocionais produziram novas dificuldades para mobilização da comunidade acadêmica. Hodges et al. (2020) observam que o ensino remoto emergencial provocou reconfigurações profundas nas dinâmicas acadêmicas, pedagógicas e institucionais das universidades. No contexto analisado, os resultados sugerem que a pandemia não apenas dificultou operacionalmente os processos de avaliação, mas também intensificou fenômenos de fadiga institucional e redução do engajamento coletivo.

De modo geral, os achados deste estudo indicam que o fortalecimento da cultura de autoavaliação em instituições de ensino superior depende da articulação entre três dimensões principais. A primeira é metodológica, relacionada à qualidade dos instrumentos, à inteligibilidade dos processos avaliativos e à capacidade de produzir informações institucionalmente relevantes. A segunda é político-institucional, vinculada à legitimidade da CPA, à transparência das devolutivas e à incorporação efetiva dos resultados aos processos de gestão acadêmica. A terceira é pedagógica, envolvendo a construção de práticas institucionais capazes de estimular participação crítica, reflexão coletiva e reconhecimento da avaliação como processo formativo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo descrever e analisar estratégias de fortalecimento da cultura de autoavaliação institucional no contexto do SINAES, a partir da experiência desenvolvida em uma instituição comunitária de ensino superior localizada no sul do Brasil. Os achados evidenciaram que a consolidação da cultura avaliativa depende de processos contínuos de sensibilização institucional, legitimidade da CPA, qualificação dos instrumentos avaliativos e incorporação efetiva dos resultados aos processos de gestão acadêmica.

A experiência analisada demonstrou que a autoavaliação institucional tende a adquirir maior relevância quando deixa de ser percebida exclusivamente como exigência regulatória e passa a ocupar função estratégica no planejamento institucional, na gestão acadêmica e na tomada de decisão pedagógica. Nesse sentido, estratégias relacionadas à ampliação das devolutivas institucionais, à reorganização dos relatórios avaliativos e à aproximação entre avaliação e coordenações de curso favoreceram maior apropriação institucional dos resultados produzidos pela CPA.

Ao mesmo tempo, os resultados evidenciaram limites importantes para a consolidação de uma cultura avaliativa efetivamente participativa. Persistiram desafios relacionados à baixa adesão qualitativa da comunidade acadêmica, à percepção burocrática da avaliação institucional e à dificuldade de construção de participação crítica e contínua nos processos avaliativos. Tais aspectos reforçam que a institucionalização formal da avaliação não garante, por si só, reconhecimento político-pedagógico ou envolvimento reflexivo dos diferentes segmentos acadêmicos.

Outro aspecto relevante refere-se às tensões existentes entre as dimensões formativa e regulatória da avaliação institucional. Embora o SINAES tenha sido concebido sob perspectiva democrática e emancipatória, a experiência analisada revelou que os processos avaliativos permanecem atravessados por demandas operacionais, indicadores performativos e exigências externas de regulação. Nesse cenário, o fortalecimento da cultura avaliativa exige equilíbrio permanente entre produção de indicadores institucionais e preservação do potencial crítico, participativo e formativo da avaliação.

Os achados também sugerem que a atuação da CPA ultrapassa funções meramente técnicas ou administrativas, assumindo papel de mediação político-pedagógica no interior das instituições de ensino superior. A construção de vínculos institucionais de confiança, diálogo e devolutiva revelou-se elemento central para ampliação da legitimidade dos processos avaliativos e fortalecimento da participação institucional.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de se tratar de relato de experiência desenvolvido em contexto institucional específico, o que restringe possibilidades de generalização direta dos resultados. Além disso, a natureza qualitativa e reflexiva da análise está diretamente relacionada à experiência profissional vivenciada nos processos institucionais de avaliação, aspecto



que, embora contribua para a profundidade interpretativa do estudo, também demanda reconhecimento dos limites inerentes à posição ocupada pela autora no contexto analisado.

Por fim, considera-se que o estudo contribui para o debate acerca dos desafios contemporâneos da avaliação institucional no ensino superior brasileiro, especialmente no que se refere à construção da cultura avaliativa no contexto do SINAES. Espera-se que as reflexões apresentadas possam subsidiar discussões futuras sobre participação institucional, gestão acadêmica e fortalecimento dos processos de autoavaliação em instituições de ensino superior, ampliando a compreensão da avaliação como prática social, política e pedagógica voltada à qualificação institucional.



## REFERÊNCIAS

- AFONSO, Almerindo Janela. Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- BALZAN, Newton César; DIAS SOBRINHO, José (org.). Avaliação institucional: teoria e experiências. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- BELLONI, Isaura. Avaliação institucional da universidade: por uma avaliação participativa. Campinas: Autores Associados, 1999.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 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: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2004.
- DEMO, Pedro. Participação é conquista: noções de política social participativa. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.
- DIAS SOBRINHO, José. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.
- DIAS SOBRINHO, José. 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.
- ESTEBAN, Maria Teresa. Avaliação: uma prática em busca de novos sentidos. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2008.
- FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. Educação & Sociedade, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr./jun. 2012.
- FRANTZ, Walter. Universidade comunitária: uma iniciativa pública não estatal em construção. Educação & Sociedade, Campinas, v. 23, n. 80, p. 15-35, set. 2002.
- HARVEY, Lee; GREEN, Diana. Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, London, v. 18, n. 1, p. 9-34, 1993.
- HODGES, Charles et al. The difference between emergency remote teaching and online learning. EDUCAUSE Review, Louisville, 27 mar. 2020.
- LEITE, Denise. Reformas universitárias: avaliação institucional participativa. Petrópolis: Vozes, 2005.
- MOROSINI, Marília Costa. Universidade no Brasil: concepções e modelos. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.
- RISTOFF, Dilvo Ilvo. O SINAES e seus princípios: desafios e perspectivas. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 821-832, nov. 2008.



RISTOFF, Dilvo Ilvo; GIOLO, Jaime. O SINAES como sistema. Revista Brasileira de Pós-Graduação, Brasília, DF, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.

SAUL, Ana Maria. Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática da avaliação e reformulação de currículo. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

STUFFLEBEAM, Daniel L.; SHINKFIELD, Anthony J. Evaluation theory, models, and applications. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.