

A INCORPORAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL À GESTÃO UNIVERSITÁRIA: MEDIAÇÕES ANALÍTICAS

THE INCORPORATION OF INSTITUTIONAL EVALUATION INTO UNIVERSITY MANAGEMENT: ANALYTICAL MEDIATIONS

LA INCORPORACIÓN DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: MEDIACIONES ANALÍTICAS

Eliziane Lima Rosa¹
Dinair Leal da Hora²

RESUMO: A avaliação institucional na educação superior tem sido amplamente associada à melhoria da qualidade e ao fortalecimento da gestão universitária. No entanto, a existência formal da avaliação institucional não assegura, por si só, sua incorporação aos processos de planejamento e decisão. Diante disso, este artigo tem como objetivo discutir, à luz do referencial teórico da área, as mediações institucionais que condicionam a incorporação da avaliação institucional à gestão universitária. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza teórico-analítica, vinculada a um estudo de doutorado em andamento, cujo recorte empírico corresponde à Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). O estudo fundamenta-se em revisão de literatura e análise documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional da universidade, referentes aos períodos de 2017–2021 e 2022–2026. Como resultado analítico, delineiam-se três mediações centrais: a apropriação dos resultados da avaliação institucional, o uso da avaliação no planejamento e sua integração aos processos decisórios. Os achados permitem compreender que a avaliação institucional tende a assumir maior relevância para a gestão universitária quando articulada ao planejamento institucional e aos processos decisórios da universidade.

1

Palavras-chave: Avaliação institucional. Gestão universitária. Processos decisórios.

¹ Doutoranda em Educação na Amazônia pelo PGEDA/Educanorte/UFPA. Mestre em Planejamento e Desenvolvimento (UNITAU) e bacharel em Administração. Administradora na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), campus Imperatriz, MA.

² Pós-doutora pela USP, UMINHO e UFPR. Doutora em Educação pela Unicamp (1996) e mestre pela PUC-SP (1992). Graduada em Pedagogia e Letras pela UFPA. Professora adjunta da UFPA (Campus Abaetetuba), atua no curso de Pedagogia e na SAEST. Docente permanente dos PPGs em Currículo e Gestão da Escola Básica - UFPA e em Educação na Amazônia - UFPA.

ABSTRACT: Institutional evaluation in higher education has been widely associated with quality improvement and the strengthening of university management. However, the formal existence of institutional evaluation does not, in itself, ensure its incorporation into planning and decision-making processes. In this context, this article aims to discuss, in light of the theoretical framework in the field, the institutional mediations that shape the incorporation of institutional evaluation into university management. This qualitative study, grounded in a theoretical-analytical approach, is linked to an ongoing doctoral research project whose empirical focus is the State University of the Tocantins Region of Maranhão (UEMASUL). The study is based on a literature review and documentary analysis of the university's Institutional Development Plans for the periods 2017–2021 and 2022–2026. The analysis identified three central mediations: the appropriation of institutional evaluation results, the use of evaluation in institutional planning, and its integration into decision-making processes. The findings suggest that institutional evaluation tends to acquire greater relevance for university management when articulated with institutional planning and integrated into the university's decision-making processes.

Keywords: Institutional evaluation. University management. Decision-making processes.

RESUMEN: La evaluación institucional en la educación superior se ha asociado ampliamente con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de la gestión universitaria. Sin embargo, la existencia formal de la evaluación institucional no garantiza, por sí sola, su incorporación a los procesos de planificación y toma de decisiones. En este contexto, este artículo tiene como objetivo discutir, a la luz del marco teórico del área, las mediaciones institucionales que condicionan la incorporación de la evaluación institucional a la gestión universitaria. Se trata de una investigación cualitativa, de naturaleza teórico-analítica, vinculada a una tesis doctoral en curso, cuyo recorte empírico corresponde a la Universidad Estatal de la Región Tocantina de Maranhão (UEMASUL). El estudio se fundamenta en una revisión de la literatura y en el análisis documental de los Planes de Desarrollo Institucional de la universidad, correspondientes a los períodos 2017–2021 y 2022–2026. Como resultado analítico, se delinearán tres mediaciones centrales: la apropiación de los resultados de la evaluación institucional, el uso de la evaluación en la planificación y su integración en los procesos de toma de decisiones. Los hallazgos permiten comprender que la evaluación institucional tiende a adquirir mayor relevancia para la gestión universitaria cuando se articula con la planificación institucional y con los procesos decisorios de la universidad.

Palabras clave: Evaluación institucional. gestión universitária. procesos de toma de decisiones.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre avaliação institucional insere-se, contemporaneamente, em um terreno marcado por disputas quanto ao seu sentido e finalidade. No contexto brasileiro, esse debate ganha especial relevância com a consolidação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que atribui à autoavaliação institucional um papel importante na produção de diagnósticos sobre a realidade das instituições e no acompanhamento de suas condições de funcionamento. Entretanto, a existência formal de processos avaliativos não assegura, por si só, sua incorporação à dinâmica da gestão universitária (Brasil, 2004).

Embora a avaliação institucional seja frequentemente apresentada como instrumento voltado ao aprimoramento da vida acadêmica e administrativa, a literatura da área tem indicado que, em determinados contextos, os processos avaliativos podem permanecer restritos à produção de relatórios, ao atendimento de exigências regulatórias e à prestação de contas (Dias Sobrinho, 2008). Nesses casos, a avaliação tende a assumir caráter predominantemente formal, com limitada incidência sobre o planejamento institucional e os processos decisórios. Esse descompasso entre avaliação e gestão torna-se particularmente relevante quando se considera o potencial da autoavaliação para subsidiar a definição de prioridades, orientar mudanças e fortalecer a reflexão institucional.

É nesse cenário que se insere a presente discussão, orientada pela seguinte questão: quais são as mediações que condicionam a incorporação da avaliação institucional à gestão universitária? A relevância desse problema reside no fato de que a avaliação não se converte automaticamente em instrumento de gestão; sua efetividade depende de condições institucionais, políticas e organizacionais que favoreçam a apropriação de seus resultados, sua articulação com o planejamento e sua inserção nos espaços de deliberação universitária.

Do ponto de vista do conhecimento produzido na área, ainda são menos frequentes os estudos que examinam, de forma articulada, as mediações entre avaliação institucional, planejamento e decisão no interior da gestão universitária. Parte importante da literatura concentra-se na avaliação como política pública ou em seus aspectos normativos e regulatórios, enquanto permanecem menos exploradas as condições concretas que permitem que os resultados avaliativos ultrapassem o plano formal e passem a incidir sobre a condução institucional. É nessa lacuna que este artigo se situa.

Assim, o objetivo deste artigo é discutir, a partir do referencial teórico da área, as mediações institucionais que condicionam a incorporação da avaliação institucional à gestão

universitária. Este artigo deriva de uma pesquisa de doutorado em andamento que tem como título: A autoavaliação institucional na gestão universitária na Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL).

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza teórico-analítica, vinculada a um estudo de doutorado em andamento que investiga a autoavaliação institucional como instrumento de gestão universitária. O recorte empírico corresponde à Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL).

No que se refere às fontes de dados, a pesquisa adota como procedimento a análise documental de instrumentos institucionais relacionados à avaliação e à gestão universitária. O corpus documental é composto pelos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UEMASUL, referentes aos períodos de 2017–2021 e 2022–2026, selecionados por sua relevância para a compreensão da organização, da execução e do uso dos processos avaliativos no interior da instituição.

Os critérios de seleção dos documentos consideraram sua disponibilidade pública, pertinência em relação ao objeto de estudo e potencial para oferecer subsídios à compreensão das relações entre avaliação institucional, planejamento e processos decisórios. A análise orienta-se por categorias construídas teoricamente — apropriação dos resultados, uso no planejamento e integração aos processos decisórios —, as quais permitem examinar as mediações que condicionam a incorporação da avaliação à gestão universitária.

Os procedimentos analíticos baseiam-se na leitura sistemática, na organização e na interpretação dos documentos à luz do referencial teórico da área, buscando identificar padrões, recorrências e limites na articulação entre avaliação institucional e gestão universitária.

Por se tratar de pesquisa documental, desenvolvida com base em documentos de acesso público e sem envolvimento direto de seres humanos, o estudo não se submete à apreciação de Comitê de Ética em Pesquisa. Ainda assim, observam-se os princípios éticos da pesquisa científica, com uso responsável das informações e referência adequada às fontes consultadas.

Gestão universitária: dimensões estruturantes e organização do poder institucional

A universidade configura-se como uma organização complexa, marcada por múltiplas finalidades, dispersão de autoridade e tradição colegiada. Nesse contexto, a gestão universitária

não se reduz a uma técnica administrativa, mas envolve processos de governança, coordenação institucional e mediação entre demandas acadêmicas, sociais e estatais (Novaes; Carneiro, 2014).

Nesse sentido, Trigueiro (2004) reforça a compreensão da gestão universitária como capacidade institucional de definir direções, integrar setores e sustentar processos decisórios apoiados em informações consistentes. Nessa perspectiva, sua efetividade não depende apenas da existência formal de instâncias decisórias — como conselhos, reitoria e pró-reitorias —, mas da capacidade de essas instâncias articularem planejamento, informação, avaliação e decisão em torno de objetivos institucionalmente assumidos. É nesse movimento que a gestão universitária pode reduzir a fragmentação, orientar prioridades, tornar mais rastreáveis as escolhas realizadas e ampliar o potencial de reorientação institucional.

De forma convergente, para Weiss, Bobsin e Costa (2020), a gestão universitária é compreendida menos como um conjunto estável de técnicas e mais como um campo de práticas de governança em transformação, atravessado por mudanças sociais, econômicas e políticas que reconfiguram formas de coordenação institucional, processos de profissionalização e o uso crescente de indicadores de desempenho internos e externos como referências para condução e monitoramento das ações. Ao mesmo tempo, os autores ressaltam a complexidade organizacional das universidades e sinalizam a necessidade de cautela na transposição de modelos e instrumentos gerenciais oriundos de “outros tipos de instituição” para o setor público universitário, uma vez que a lógica acadêmica, a colegialidade e as finalidades públicas impõem limites e tensões específicas.

5

Do ponto de vista de Oliveira (2006), a gestão universitária é compreendida como um campo amplo que envolve dimensões de governança e de organização institucional, articulando aspectos administrativos e acadêmicos relacionados aos processos decisórios e ao desenvolvimento das ações da universidade, sem se reduzir a um plano meramente técnico.

Na mesma direção, Paiva e Campos (2018), ao dialogarem com Leitão (1993), destacam que a gestão universitária deve ser compreendida em estreita relação com os processos decisórios da instituição. Para Leitão (1993, p. 72),

[...] Seu cotidiano é resolver problemas e explorar oportunidades. A decisão é a essência do ato administrativo e permeia todos os níveis da organização. Se soubermos como uma organização toma suas decisões, saberemos como ela funciona.

Sobrinho e Zainko (2006) situam a gestão universitária no debate contemporâneo ao evidenciar a associação, cada vez mais recorrente, entre “gestão eficaz”, avaliação e

planejamento estratégico. Ao mesmo tempo, os autores problematizam a tendência de reduzir a gestão à lógica da produtividade e da eficiência, bem como de tratar a “qualidade” como sinônimo de desempenho quantificável, deslocando o sentido formativo e institucional desses processos.

Para Sobrinho e Zainko (2006), o planejamento e avaliação adquirem densidade quando deixam de ser exercícios formais e passam a integrar efetivamente a dinâmica decisória da instituição. Tal integração pressupõe participação da comunidade acadêmica e a existência de sistemas de informação capazes de fundamentar prioridades, orientar escolhas e enfrentar cenários de restrição de recursos. Desse modo, a governança universitária passa a depender da capacidade institucional de produzir, interpretar e mobilizar informações, estabelecendo metas e prestando contas à sociedade.

Nessa chave, o autoestudo institucional e a *accountability* pública configuram dimensões indissociáveis da gestão universitária contemporânea (Sobrinho; Zainko, 2006). Ao tratarem da relação entre planejamento, avaliação e mudança institucional, os autores afirmam:

É esse auto-retrato em processo permanente de auto-estudo, avaliação externa e reavaliação que resgatará como princípio articulador da avaliação a sua função diagnóstica, procedendo à indicação de situações problemáticas, as alternativas para a correção dos rumos e, portanto, se constituindo em poderoso instrumental dialético de identificação de novos rumos para a prática universitária. Uma prática balizada por conceitos claramente explicitados e pelo engajamento de todos os responsáveis pelo fazer universitário no processo de construção cotidiana e coletiva de uma universidade em constante aperfeiçoamento. (Sobrinho; Zainko, 2006, p. 7-8).

Essa formulação é especialmente relevante para a compreensão da autoavaliação institucional no interior da gestão universitária. Em Sobrinho e Zainko (2006), avaliação e planejamento não aparecem como procedimentos paralelos ou exigências burocráticas dissociadas, mas como processos articulados que podem sustentar o autoconhecimento institucional, a definição de prioridades e a correção de rumos. Nessa perspectiva, a avaliação institucional adquire potencial estratégico quando seus resultados deixam de cumprir função meramente formal e passam a informar a dinâmica decisória da universidade, contribuindo para integrar diagnóstico, planejamento e ação institucional.

É importante dizer ainda que em Sobrinho e Zainko (2006), o termo autoestudo institucional refere-se ao processo de análise interna realizado pela própria comunidade universitária, constituindo dimensão fundamental da autoavaliação institucional ao produzir diagnósticos que subsidiam a definição de prioridades e a correção de rumos institucionais.

A partir do diálogo estabelecido com os autores mobilizados, neste artigo a gestão universitária é compreendida como o arranjo institucional por meio do qual se organizam e se exercem as relações de poder, decisão e coordenação no interior da universidade, articulando governança, planejamento, produção e uso de informações e processos avaliativos. Trata-se de uma prática político-organizacional situada, inserida nas determinações do Estado e das políticas públicas, mas atravessada por autonomia relativa, colegialidade e disputas de projetos institucionais. Nesse sentido, a gestão universitária não se reduz à administração de rotinas nem à aplicação de técnicas gerenciais; envolve, antes, a capacidade institucional de definir prioridades, integrar setores, sustentar decisões e promover correções de rumo, mediando tensões entre autonomia, regulação e demandas de eficiência.

Nessa perspectiva, compreender a gestão universitária implica examinar como as decisões são produzidas, legitimadas e implementadas, bem como identificar os dispositivos institucionais que articulam instâncias deliberativas, direção executiva, planejamento estratégico e avaliação institucional. A gestão, portanto, constitui o espaço em que se define se a avaliação produzirá mudanças institucionais ou permanecerá como rito formal, revelando-se como dimensão estruturante da organização do poder universitário.

A compreensão da gestão universitária exige considerar também a complexidade organizacional que caracteriza as instituições de ensino superior. Diferentemente de organizações orientadas por objetivos únicos e estruturas decisórias centralizadas, a universidade configura-se como um arranjo institucional complexo, no qual múltiplas unidades acadêmicas, níveis administrativos e instâncias colegiadas participam da condução das atividades institucionais. Para Leitão (1993, p. 69),

A Universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo à Universidade. Ela é, na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna.

A passagem permite compreender que a gestão universitária se desenvolve em um ambiente institucional marcado pela multiplicidade de funções, pela dispersão de instâncias decisórias e pela necessidade de coordenação entre diferentes unidades e níveis organizacionais. Desse ponto de vista, a universidade não pode ser compreendida a partir de um modelo único e linear de administração, pois sua dinâmica decisória envolve a interação entre estruturas formais, práticas colegiadas e disputas internas que influenciam a definição dos rumos

institucionais.

Essa característica se expressa, particularmente, na coexistência de diferentes racionalidades organizacionais que orientam a tomada de decisões. Ao analisar a decisão na academia, Leitão (1993) identifica a presença simultânea de distintos modelos decisórios — burocrático, colegiado, político e anárquico — que ajudam a compreender a pluralidade de lógicas presentes no interior das universidades. Em determinadas situações, as decisões são conduzidas por regras e rotinas administrativas relativamente estáveis; em outras, resultam de negociações entre grupos e da formação de coalizões internas. Há ainda contextos em que a indefinição de objetivos institucionais e a multiplicidade de atores produzem processos decisórios marcados por ambiguidade e fragmentação, aproximando-se do modelo de “anarquia organizada”, formulado por Cohen, March e Olsen (1972) e discutido por Leitão (1993) na análise da decisão universitária.

A coexistência dessas lógicas evidencia que a gestão universitária se constitui menos como aplicação de um modelo único de administração e mais como campo de interações no qual diferentes racionalidades organizacionais se combinam e disputam espaço. Nessa perspectiva, a condução institucional da universidade depende da capacidade de articular instâncias administrativas, colegiados e unidades acadêmicas em torno de decisões que orientem o funcionamento da instituição. A gestão universitária, portanto, não se limita à execução de procedimentos administrativos, mas envolve a construção de mediações institucionais que permitam coordenar interesses distintos, produzir encaminhamentos comuns e sustentar processos decisórios legítimos no interior de uma organização plural.

Tal característica reforça a ideia de que a governança universitária se estrutura a partir da interação entre estruturas formais e práticas políticas, nas quais o poder decisório se distribui entre diferentes atores e arenas institucionais. Em organizações complexas como as universidades, a estrutura não se limita a ordenar formalmente cargos ou departamentos; ela organiza a coordenação do trabalho, define níveis de autoridade e condiciona a forma como as estratégias institucionais são formuladas e implementadas.

Ao discutir a relação entre estrutura e decisão organizacional, Leitão (1990, p. 32) observa:

A existência de um vínculo entre a estrutura de uma organização e seu processo decisório é hoje aceita pela maioria dos estudiosos de organizações. Reconhece-se que as instituições mantêm certo padrão de comportamento em seus processos decisórios e que isto pode ser razoavelmente explicado pela forma como estão estruturadas. Ou seja, diferentes processos decisórios correspondem a diferentes estruturas organizacionais.

Essa formulação permite compreender que as escolhas institucionais não decorrem apenas de critérios técnicos, mas também da forma como responsabilidades, competências e instâncias de decisão estão distribuídas no interior da organização. A partir dessa perspectiva, é possível compreender que instrumentos formais de planejamento, como aqueles que orientam o desenvolvimento institucional das universidades, dependem das mediações estruturais que organizam a vida acadêmica.

Ainda que documentos estratégicos estabeleçam diretrizes e metas, sua efetivação está vinculada à capacidade dos órgãos de gestão e das unidades acadêmicas de coordenar ações e interpretar prioridades em contextos marcados por especialização funcional e relativa autonomia. Nessa direção, entende-se que a gestão universitária se configura como prática institucional articuladora de múltiplos níveis de decisão, nos quais estratégias, recursos e responsabilidades são constantemente negociados. Assim, o planejamento deixa de ser compreendido apenas como expressão normativa da ação institucional e passa a ser interpretado como resultado de um processo decisório distribuído, no qual diferentes instâncias organizacionais participam da definição e da operacionalização das diretrizes institucionais.

Essa mesma lógica também permite observar os limites da autonomia universitária na relação entre a universidade e o aparato estatal. Ao analisar o caso da universidade pública brasileira, Leitão (1990) argumenta que o controle exercido pelo poder público, especialmente por meio da centralização orçamentária e da formalização normativa das escolhas institucionais, introduz condicionantes externos que afetam a consistência interna da organização universitária e restringem sua autonomia. A partir dessa leitura, compreende-se que a gestão universitária ocorre na intersecção entre estruturas internas de deliberação e mecanismos externos de regulação, o que repercute diretamente sobre o planejamento, a definição de prioridades e a alocação de recursos.

Sob essa compreensão, a relevância da avaliação institucional para a gestão universitária não reside apenas em sua função diagnóstica, mas em sua capacidade de integrar-se aos processos pelos quais a instituição define prioridades, organiza ações e orienta decisões. É nesse ponto que se torna possível distinguir uma avaliação que incide efetivamente sobre a gestão de outra que, embora formalmente realizada, pouco altera a dinâmica institucional.

A gestão universitária pode ser compreendida para além da execução de rotinas administrativas, uma vez que envolve funções articuladas de planejamento, organização, direção e avaliação, orientadas para a definição de estratégias institucionais e para a coordenação

das ações organizacionais. Nesse sentido, o planejamento estratégico constitui um instrumento relevante da condução institucional, pois favorece o autoconhecimento da universidade, a definição de metas e objetivos e a organização de ações voltadas ao seu desenvolvimento institucional (Silva *et al.*, 2013).

Essa perspectiva permite compreender que a condução da universidade não depende apenas da adoção de procedimentos técnicos, mas da capacidade institucional de articular recursos, prioridades e instâncias organizacionais em torno de finalidades coletivamente construídas. Assim, a gestão universitária pode ser interpretada como um processo que mobiliza diferentes níveis organizacionais na definição de estratégias e na orientação das ações institucionais.

Nessa direção, planejamento e avaliação não aparecem como dimensões isoladas, mas como processos interdependentes na condução institucional. Ao discutirem as contribuições do PDI e do planejamento estratégico para a gestão de universidades federais, Silva *et al.* (2013) indicam que tais instrumentos podem fornecer referências para a definição de prioridades, o acompanhamento das ações e a reorientação das estratégias institucionais, na medida em que favorecem a produção de diagnósticos sobre a realidade universitária.

No âmbito das universidades públicas, essa articulação adquire maior densidade quando se compreende que a gestão institucional não se reduz à execução administrativa, mas envolve a capacidade de interpretar problemas, definir prioridades e orientar processos decisórios. Nessa perspectiva, a avaliação institucional tende a assumir função de gestão quando seus resultados deixam de cumprir apenas exigências formais e passam a ser incorporados aos processos de planejamento e de tomada de decisão.

Essa discussão conduz, ainda, às formas de participação que estruturam a governança institucional no interior da universidade. Embora a tradição colegiada seja frequentemente associada à ideia de gestão democrática, a presença de instâncias participativas não assegura, por si só, que os diferentes segmentos da comunidade acadêmica tenham capacidade efetiva de influenciar as decisões institucionais. Em muitos casos, conselhos, comissões e fóruns colegiados operam predominantemente como instâncias formais de consulta ou validação, com limitada incidência na definição de prioridades e na orientação das políticas universitárias. Nesse contexto, torna-se relevante examinar em que medida a participação ultrapassa a dimensão formal e passa a incidir efetivamente sobre os processos decisórios da instituição.

Avaliação institucional e gestão universitária: apropriação, planejamento e integração decisória

Conforme discutem Sobrinho e Zainko (2006), a avaliação institucional na educação superior tem sido atravessada por disputas relacionadas às suas finalidades e aos modos de sua articulação com a gestão universitária. A gestão universitária passa a ser associada ao planejamento estratégico e a dispositivos avaliativos, ao mesmo tempo em que se intensifica uma racionalidade instrumental que tende a converter esses instrumentos em mecanismos de controle e supervisão. Nesse cenário, avaliação e planejamento podem operar como ferramentas de regulação, vinculadas à produtividade, ao desempenho quantificável e à conformidade normativa.

Contudo, os autores também apontam para outra possibilidade: a de uma condução institucional orientada por finalidades públicas, na qual avaliação e planejamento apoiem-se em fundamentos teóricos, metodológicos e políticos capazes de sustentar processos efetivos de mudança.

Com base em Trigueiro (2004), compreende-se que a avaliação institucional adquire sentido estratégico quando articulada ao planejamento e à tomada de decisão. A produção de relatórios, questionários e indicadores, por si só, não assegura mudança institucional. Quando desvinculada das instâncias deliberativas, da definição de prioridades e dos espaços centrais de governança, a avaliação tende a assumir caráter formal, restrita à coleta e à sistematização de dados, com baixa incidência sobre a organização acadêmica e administrativa.

Ainda segundo Trigueiro (2004), o descompasso entre avaliação e planejamento tende a manter os resultados avaliativos à margem do núcleo deliberativo da instituição, especialmente quando a área responsável pela avaliação não dispõe de reconhecimento político, assento ou voz efetiva nos **Conselhos Superiores**. A partir dessa leitura, entende-se que a avaliação tende a constituir-se como instrumento de gestão quando vinculada ao projeto institucional, integrada ao planejamento e apropriada pelas instâncias de governança, de modo a subsidiar prioridades, encaminhamentos e mudanças organizacionais.

Nessa mesma direção, Oliveira (2006) fornece uma chave diretamente útil para pensar a autoavaliação como instrumento de gestão, ao situar a condução institucional como prática que exige articular governança, participação e processos decisórios em um contexto marcado pela intensificação de políticas estatais de regulação e avaliação. Ao mencionar o SINAES como marco que insinua novas bases para a gestão universitária e ao enfatizar a centralidade da autonomia e da colegialidade na vida institucional, a autora oferece uma lente para indagar se a

autoavaliação integra-se, de fato, à dinâmica interna de deliberação e orientação de mudanças, ou opera-se apenas como resposta formal a exigências externas. À luz dessas contribuições, a autoavaliação pode ser examinada a partir do papel mediador que assume entre agendas regulatórias e a construção institucional de prioridades, decisões e encaminhamentos com potencial de transformação.

Esse debate ganha maior densidade quando se observa a centralidade atribuída ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no âmbito da avaliação da educação superior. Nessa perspectiva, o planejamento institucional pode ser compreendido como elemento estruturante da gestão universitária. Ao ser incorporado como uma das dimensões fundamentais do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o PDI passa a ocupar posição estratégica na organização da avaliação institucional, na medida em que explicita a missão da universidade, suas metas e as estratégias delineadas para sua realização.

Desse modo, o plano institucional opera como parâmetro para o próprio processo avaliativo, uma vez que oferece o referencial a partir do qual a realidade institucional pode ser interpretada e confrontada. Não por acaso, afirma-se que o PDI constitui-se como “referência básica para o estabelecimento de qualquer critério ou processo de avaliação” (Segenreich, 2005, p. 151). Ao mesmo tempo, essa centralidade decorre do fato de que o plano expressa, em médio prazo, as diretrizes que orientam a trajetória institucional, podendo funcionar como “fio condutor para qualquer processo de avaliação, interna ou externa” quando resulta de um processo efetivamente apropriado pela instituição (Segenreich, 2005, p. 151).

Nessa linha de argumentação, a relação entre planejamento e avaliação adquire particular relevância quando considerada à luz da dimensão VIII do SINAES, que trata do planejamento e da avaliação institucional, especialmente dos processos, resultados e da eficácia da autoavaliação institucional. Se o PDI explicita os objetivos e diretrizes institucionais, os processos avaliativos — em especial a autoavaliação institucional — tendem a assumir papel estratégico ao produzir diagnósticos sobre a realidade da instituição e ao examinar em que medida os objetivos estabelecidos no planejamento vêm sendo efetivamente alcançados. Assim, planejamento e avaliação deixam de operar como instrumentos isolados e passam a integrar um mesmo circuito institucional de produção de informações, interpretação da realidade e definição de prioridades.

Todavia, a efetividade dessa função não decorre automaticamente da existência formal do plano. A capacidade do PDI de orientar processos avaliativos e decisões institucionais

depende das condições de sua construção e apropriação no interior da universidade. Quando concebido como resultado de um processo participativo, que mobiliza diferentes unidades acadêmicas e administrativas na definição de objetivos, metas e linhas de ação, o planejamento institucional tende a expressar de maneira mais consistente o projeto institucional compartilhado pela comunidade universitária. Nesse contexto, a participação não se reduz a mecanismos consultivos, mas envolve processos de negociação entre atores situados em diferentes instâncias organizacionais, pois a definição de diretrizes institucionais implica “um processo de negociação entre pares de atores e entre atores em diferentes instâncias” (Segenreich, 2005, p. 155). Desse modo, o planejamento institucional passa a desempenhar função organizadora da ação coletiva, articulando metas estratégicas, produção de informações institucionais e processos de avaliação.

Além disso, essa articulação entre planejamento, informação e avaliação evidencia que a gestão universitária depende da capacidade institucional de produzir diagnósticos sobre seu próprio funcionamento. A elaboração do PDI envolve levantamento sistemático de dados sobre a estrutura organizacional da universidade, identificação de pontos fortes e fragilidades das unidades acadêmicas e definição de linhas de ação orientadas para o desenvolvimento institucional em médio prazo. Nesse processo, buscou-se que as unidades refletissem sobre suas próprias condições e proposições, de modo que cada uma pudesse “pensar e opinar sobre os objetivos institucionais propostos, assim como sobre linhas de ação que esperavam ser desenvolvidas também por outras unidades da instituição” (Segenreich, 2005, p. 161). Dessa forma, planejamento e avaliação aparecem como dimensões interdependentes: enquanto o planejamento estabelece parâmetros e diretrizes institucionais, a avaliação fornece elementos para examinar a consistência entre os objetivos definidos e os resultados alcançados.

Por conseguinte, quando essa articulação se estabelece, a avaliação institucional tende a adquirir maior relevância para a gestão universitária, pois seus resultados passam a subsidiar processos de reflexão institucional e de redefinição de prioridades. Em contrapartida, quando o planejamento institucional não se vincula a processos efetivos de acompanhamento e avaliação, corre-se o risco de que o próprio PDI perca sua função orientadora. Nessa hipótese, em vez de constituir-se como referência para a avaliação institucional, ele pode transformar-se em mero instrumento formal, tornando-se, nas palavras da autora, “um fardo incômodo para essas instituições” (Segenreich, 2005, p. 151). Tal advertência reforça a necessidade de compreender o planejamento institucional não apenas como exigência normativa, mas como mediação central

entre projeto institucional, participação acadêmica e processos de avaliação no interior da universidade.

RESULTADOS

A análise desenvolvida neste estudo permite compreender que a incorporação da avaliação institucional à gestão universitária não ocorre de forma automática, estando condicionada a um conjunto de mediações institucionais que articulam produção de informações, planejamento e processos decisórios. Nesse sentido, a avaliação ultrapassa a condição de procedimento formal na medida em que seus resultados são apropriados pelas instâncias universitárias e passam a incidir sobre a condução institucional.

A partir do referencial teórico mobilizado, foram construídas três categorias analíticas que permitem examinar essas mediações: (i) a apropriação dos resultados da avaliação institucional, (ii) o uso dos relatórios de autoavaliação no planejamento institucional e (iii) a integração da avaliação aos processos decisórios.

A primeira categoria, relacionada à apropriação dos resultados, evidencia que a produção de dados avaliativos não garante, por si só, sua incorporação à dinâmica institucional. A avaliação adquire relevância para a gestão quando seus resultados são objeto de leitura, interpretação e debate nas instâncias universitárias, passando a constituir referência para a compreensão da realidade institucional. Quando esse movimento não se realiza, os resultados permanecem restritos ao plano técnico, com baixo impacto sobre a condução institucional.

A segunda categoria, referente ao uso dos relatórios de autoavaliação no planejamento institucional, indica que a articulação entre avaliação e planejamento constitui uma mediação central para a função estratégica da avaliação. Os relatórios de autoavaliação, ao sistematizar diagnósticos institucionais, podem subsidiar a definição de prioridades e metas. Contudo, quando não são incorporados aos instrumentos de planejamento, assumem caráter documental, voltado predominantemente ao atendimento de exigências regulatórias, sem incidir sobre a definição de estratégias institucionais.

A terceira categoria, relativa à integração da avaliação aos processos decisórios, evidencia que a efetividade da avaliação como instrumento de gestão depende de sua inserção nos espaços de governança universitária. A incorporação dos resultados avaliativos aos processos decisórios permite que a avaliação contribua para a redefinição de estratégias e o aprimoramento das ações institucionais. Em contrapartida, quando a avaliação permanece periférica ao circuito

deliberativo, seus resultados produzem impacto limitado sobre a gestão.

Essas categorias evidenciam que a relação entre avaliação institucional e gestão universitária se constitui a partir de mediações que conectam diagnóstico, planejamento e decisão, permitindo compreender as condições sob as quais a avaliação pode assumir função estratégica na condução institucional.

A análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), referentes aos períodos 2017–2021 e 2022–2026, permite examinar como a avaliação institucional é incorporada ao planejamento e à gestão universitária, evidenciando deslocamentos e permanências no modo como essa relação é concebida no âmbito institucional.

O PDI 2017–2021, elaborado no contexto de implantação da universidade, configura-se como um documento de caráter fundacional, voltado à definição das bases organizacionais, acadêmicas e estratégicas da instituição. Nesse documento, a avaliação institucional aparece como uma diretriz vinculada ao projeto de universidade, associada a princípios como gestão democrática, participação da comunidade acadêmica e transparência. Trata-se, portanto, de uma incorporação predominantemente normativa, na medida em que a avaliação é reconhecida como elemento relevante para a gestão, ainda que sem explicitação de mecanismos concretos de sua operacionalização nos processos decisórios.

15

Já o PDI 2022–2026, elaborado em um momento de maior consolidação institucional, apresenta uma inflexão na forma de abordagem da avaliação. O documento passa a explicitar a intenção de “implementar a avaliação institucional como ferramenta de gestão”, bem como de utilizar seus resultados para subsidiar o planejamento estratégico e a definição de ações institucionais. Além disso, reforça a importância da participação da comunidade acadêmica e da divulgação dos resultados da autoavaliação, indicando um esforço de articulação entre avaliação, planejamento e transparência (Uemasul, 2022).

Esse movimento sugere um deslocamento no plano discursivo: a avaliação deixa de ser apenas uma diretriz associada ao projeto institucional e passa a ser formalmente apresentada como instrumento de gestão. No entanto, essa mudança ocorre, sobretudo, no plano normativo, uma vez que o documento não explicita de forma sistemática os mecanismos pelos quais os resultados da autoavaliação são efetivamente incorporados aos processos decisórios da universidade.

A comparação entre os dois PDIs evidencia, assim, uma tensão entre a formalização da

avaliação como instrumento estratégico e os limites de sua operacionalização. Se, por um lado, observa-se um avanço na explicitação do papel da avaliação no planejamento institucional, por outro, permanece a necessidade de compreender em que medida essa incorporação se materializa nas práticas de gestão.

Nesse sentido, a análise dos PDIs permite identificar uma mediação fundamental para a compreensão da relação entre avaliação institucional e gestão universitária: a distinção entre o plano normativo — no qual a avaliação é reconhecida e valorizada nos documentos institucionais — e o plano operativo, no qual se efetiva (ou não) sua integração aos processos de planejamento e decisão. Essa mediação revela que a presença da avaliação nos instrumentos formais de gestão não garante, por si só, sua incorporação como prática efetiva na condução institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo discutir as mediações institucionais que condicionam a incorporação da avaliação institucional à gestão universitária, partindo do reconhecimento de que a existência formal de processos avaliativos não assegura, por si só, sua integração ao planejamento e aos processos decisórios. A análise desenvolvida permitiu evidenciar que a avaliação institucional somente adquire função estratégica quando articulada a um conjunto de mediações que envolvem a apropriação de seus resultados, sua inserção no planejamento institucional e sua integração ao circuito decisório da universidade.

Nesse percurso, as categorias analíticas construídas — apropriação dos resultados, uso no planejamento e integração aos processos decisórios — possibilitaram compreender que a avaliação não se converte automaticamente em instrumento de gestão. Sua efetividade depende de condições institucionais que favoreçam a leitura, a interpretação e a mobilização dos resultados avaliativos no interior das instâncias de governança universitária. Quando tais mediações não se realizam, a avaliação tende a permanecer no plano técnico e formal, com impacto limitado sobre a condução institucional.

A análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional da UEMASUL (2017–2021 e 2022–2026) contribuiu para evidenciar um deslocamento no modo como a avaliação é incorporada ao planejamento institucional. Observa-se uma passagem de uma abordagem em que a avaliação aparece como diretriz vinculada ao projeto institucional para uma formulação em que ela é explicitamente reconhecida como ferramenta de gestão. Contudo, esse avanço se

dá predominantemente no plano normativo, uma vez que os documentos não explicitam, de forma sistemática, os mecanismos concretos de sua operacionalização nos processos decisórios.

Essa constatação permite afirmar que a incorporação da avaliação institucional à gestão universitária configura-se como um processo mediado e não linear, marcado por tensões entre formalização e efetivação. A presença da avaliação nos instrumentos institucionais, embora necessária, não é suficiente para garantir sua função estratégica, sendo imprescindível examinar as condições sob as quais seus resultados são apropriados e mobilizados na prática institucional.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao evidenciar a centralidade das mediações institucionais na análise da relação entre avaliação e gestão universitária, deslocando o foco da existência dos processos avaliativos para as condições de sua efetiva integração à dinâmica institucional.

Por fim, por se tratar de um recorte de pesquisa em andamento, destaca-se a necessidade de aprofundamento empírico da análise, especialmente no que se refere à investigação dos usos concretos dos resultados da autoavaliação no interior da UEMASUL.

REFERÊNCIAS

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

17

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 1-25, 1972, disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392088?seq=6>

DIAS SOBRINHO, José. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 13, n. 3, p. 817-825, 2008.

DIAS SOBRINHO, José; ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. Avaliação institucional e gestão universitária. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 11, n. 1, p. 65-84, 2006.

LEITÃO, Sergio Proença. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 69-86, 1993.

LEITÃO, Sergio Proença. Universidade e poder: a gestão universitária em questão. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 35-48, 1990.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. Dilemas da gestão em uma universidade estadual multicampi: a implantação da Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI/UNEB). In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**, 14., 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2014.

OLIVEIRA, Teresinha Rodrigues de. A gestão universitária no contexto contemporâneo: aportes para uma agenda de debates. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 6., 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

PAIVA, Alysson Ribeiro; CAMPOS, Marilene de Souza. Modelos de gestão universitária: uma revisão de literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, São Gotardo, n. 18, p. 113-125, jul./dez. 2018.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 269-287, 2013.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. A avaliação institucional e a redefinição das estruturas e modelos de gestão das instituições de ensino superior do país. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 9, n. 3, p. 33-47, 2004.

UEMASUL. **Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão**. Imperatriz, 2024. Disponível em: <https://www.uemasul.edu.br/portal/>. Acesso em: 3 jun. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO. **Plano de desenvolvimento institucional 2022-2026**. Imperatriz: UEMASUL; 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO. **Plano de desenvolvimento institucional 2017-2021**. Imperatriz: UEMASUL; 2017.

WEISS, Daniel; BOBSIN, Debora; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Gestão universitária no Brasil: análise das publicações da Revista Gestão Universitária da América Latina. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**, 20., 2021, evento virtual. Anais do CIGU 2021. Florianópolis: UFSC, 2021.