

**A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR***INSTITUTIONAL SELF-ASSESSMENT IN SCHOOL PLANNING AND MANAGEMENT*Sergio Herrero MORAES\*<sup>1</sup>Gabriela Fracasso MORAES<sup>2</sup>Francine Bontorin da SILVA<sup>3</sup>Silvia Jaqueline Pereira de SOUZA<sup>4</sup>Aline Cristina Recalcati TEIXEIRA<sup>5</sup>André Ricardo MACHI<sup>6</sup>**RESUMO**

**Introdução:** A autoavaliação institucional consiste em um processo que propõe realizar uma análise reflexiva, orientado por diretrizes e indicadores específicos, com o objetivo de identificar caminhos e soluções que possibilitem a melhoria da instituição de ensino superior nas esferas pedagógica, administrativa, política e técnico-científica. **Objetivo:** observar as etapas do processo, analisando resultados e suas aplicações na gestão educacional. **Materiais e métodos:** O trabalho foi desenvolvido a partir do acompanhamento das atividades da Comissão Própria de Avaliação de uma Instituição de Ensino Superior Privada de Curitiba, Paraná, durante o ano de 2021. Análises documentais dos Relatórios de Autoavaliação Institucional, do Projeto de Autoavaliação Institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional também foram realizadas. **Resultados:** Acompanhar as etapas da autoavaliação, desde a sensibilização até a divulgação dos resultados, é essencial para um melhor entendimento e valorização do processo. Desde sua implantação na faculdade estudada, a CPA vem contribuindo de maneira significativa para o desenvolvimento institucional, promovendo a melhoria contínua em todos os segmentos acadêmicos. **Considerações finais:** O processo de autoavaliação deve contar com a participação da comunidade acadêmica e ser facilitado pelos gestores, possibilitando um efetivo trabalho da CPA, proporcionando melhorias educacionais e maior efetividade social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento; indicadores de gestão; CPA.

**ABSTRACT**

**Introduction:** Institutional self-assessment consists of a process that proposes to carry out a reflective analysis, guided by specific guidelines and indicators, with the objective of identifying paths and solutions that enable the improvement of the higher education institution in the pedagogical, administrative, political and technical-scientific spheres. **Objective:** to observe the stages of the process, analyzing results and their applications in educational management. **Materials and methods:** The work was developed from the monitoring of the activities of the Evaluation Committee of a Private Higher Education Institution in Curitiba, Paraná, during the year 2021. Documentary analysis of the Institutional Self-Assessment Reports, the Institutional Self-Assessment Project and the Plan of Institutional Development were also carried out. **Results:** The results showed that following the stages of self-assessment, from raising awareness to disseminating the results, is essential for a better understanding and appreciation of the process. Since its implementation in the studied college, CPA has contributed significantly to institutional development, promoting continuous improvement in all academic segments. **Final considerations:** The self-assessment process must have the participation of the academic community and be facilitated by managers, enabling effective work by the CPA, providing educational improvements and greater social effectiveness.

**KEY WORDS:** Knowledge management; Management indicators; CPA

<sup>1</sup> Cirurgião Dentista. Doutor pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP. Gestor Educacional Faculdade Herrero. Curitiba, Paraná, Brasil.

\* e-mail para correspondência: [herrero@herrero.com.br](mailto:herrero@herrero.com.br)

<sup>2</sup> Cirurgião Dentista. Mestre pela Universidade Federal do Paraná. Coordenadora Estágio Supervisionado em Clínica Integrada da Faculdade Herrero. Curitiba, Paraná, Brasil.

<sup>3</sup> Bióloga. Doutora pela Universidade Federal do Paraná. Coordenadora CPA e Docente da Faculdade Herrero. Curitiba, Paraná, Brasil.

<sup>4</sup> Enfermeira. Doutora pela Universidade Federal do Paraná. Coordenadora Curso Enfermagem Faculdade Herrero. Curitiba, Paraná, Brasil.

<sup>5</sup> Pedagoga. Vice Diretora Acadêmica Faculdade Herrero. Curitiba, Paraná, Brasil.

<sup>6</sup> Doutor em Ciências USP. Rua Alexandre Herculano 120- Bairro Vila Monteiro; 13417820 - Piracicaba, São Paulo, Brasil.

## 1. INTRODUÇÃO

A Avaliação Institucional é um processo que busca melhoria da qualidade da educação superior, orientação da expansão de sua oferta, aumento permanente da eficácia e capacidade institucional, efetividade acadêmica e social, aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais com a região e o país, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade e da afirmação da autonomia e da identidade institucional. A avaliação se divide em duas modalidades: a avaliação externa e a autoavaliação institucional<sup>1</sup>.

A autoavaliação institucional, implementada através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e propõe realizar um estudo reflexivo orientado por diretrizes e indicadores específicos, definidos pelo INEP e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), com o objetivo de identificar vias e recursos que possibilitem a melhoria da instituição de ensino superior (IES) nas suas dimensões pedagógica, administrativa, política e técnico-científica<sup>1,2</sup>.

A CPA tem atuação autônoma em relação a Conselhos e demais Órgãos Colegiados Existentes na instituição e, para uma maior representatividade, deve ser formada por representantes de toda comunidade acadêmica, incluindo estudantes, docentes, representantes do corpo técnico-administrativo, egressos e da sociedade civil organizada<sup>3</sup>.

A autoavaliação no ensino superior representa um método contínuo de diagnóstico e autoconhecimento, identificando pontos fracos, sugerindo estratégias para resolução de problemas e reconhecendo pontos fortes, valorizando os destaques que diferenciam positivamente a instituição<sup>4</sup>.

Compreender o funcionamento da CPA pode ser relevante no que diz respeito ao desempenho do gestor, considerando que a autoavaliação institucional é uma importante ferramenta para orientação na tomada de decisões e implementação de ações acadêmicas e administrativas. Assim, o objetivo deste trabalho foi acompanhar os trabalhos da CPA de uma Faculdade privada de Curitiba, analisando processos, resultados e suas aplicações no planejamento e na gestão educacional.

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa ocorreu a partir do acompanhamento das atividades da Comissão Própria de Avaliação de uma faculdade particular, durante o ano de 2021. A instituição, com sede na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná, possui foco em educação na saúde e atualmente oferece 8 cursos de graduação: Enfermagem, Odontologia, Psicologia, Biomedicina, Farmácia, Fisioterapia, Gestão Hospitalar e Tecnologia em Segurança do Trabalho. Também são ofertados cursos de especialização, aperfeiçoamento e cursos livres.

A metodologia para acompanhamento dos trabalhos da CPA seguiu o planejamento da comissão, sugerido pelo CONAES<sup>5</sup> e dividido em 3 etapas: preparação, desenvolvimento e consolidação, conforme demonstra Figura 1.

Foram acompanhadas as etapas de sensibilização da comunidade acadêmica, levantamento de dados, tabulação dos resultados, análise das informações obtidas, as devolutivas com gestores, coordenadores, professores e colaboradores e a divulgação dos resultados.

Para análise e discussão dos resultados, foram incluídas informações documentais dos Relatórios de Autoavaliação Institucional<sup>6</sup>, do Projeto de Autoavaliação

Institucional<sup>7</sup> e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)<sup>8</sup> referentes ao ano de 2021. Foram excluídos os documentos referentes aos anos anteriores.

Figura 1. Etapas da realização da Autoavaliação Institucional



Fonte: Projeto de Autoavaliação Institucional, CPA Faculdade Herrero, 2021.

A pesquisa iniciou-se com a participação na primeira reunião dos membros da CPA, como ouvinte, em março de 2021. Na ocasião, foram discutidos assuntos gerais, como a composição da comissão, as datas para a coleta de dados do primeiro semestre e o início da sensibilização da comunidade acadêmica. A participação nesta reunião, bem como o acompanhamento das etapas da autoavaliação institucional no decorrer do ano letivo, ocorreram através de uma análise observacional, sem interferência no andamento dos trabalhos da CPA.

A etapa de sensibilização da comunidade acadêmica iniciou-se aproximadamente um mês antes do início da etapa de coleta de dados. Nas duas avaliações realizadas em 2021, as divulgações das ações da CPA ocorreram principalmente através do website da faculdade, das redes sociais, do sistema acadêmico e de avisos e cartazes pela instituição.

A coleta de dados do primeiro semestre ocorreu entre os dias 14 e 29 de junho de 2021 e os instrumentos de avaliação foram preenchidos manualmente pelos colaboradores e docentes, de maneira anônima. O questionário dos estudantes foi preenchido via sistema acadêmico, também de maneira anônima. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário padrão, em escala de *Likert*<sup>9</sup> (1- ruim, 2 - regular, 3 - bom, 4 - ótimo e 5 - excelente).

A avaliação do segundo semestre ocorreu entre os dias 29 de outubro e 12 de novembro de 2021. O questionário dos estudantes foi preenchido via plataforma *Google Forms*, os questionários dos colaboradores e dos professores foram preenchidos manualmente. O formato utilizado para a coleta de dados foi o NPS (*Net Promoter Score*)<sup>10</sup>, contendo duas questões sobre a satisfação geral da comunidade acadêmica com a instituição, com opções de respostas dentro de uma escala “de 0 a 10” e campo livre para escrita.

Em cada semestre, os dados foram tabulados pela coordenação da CPA, sintetizados e organizados em forma de relatório parcial, que foi encaminhado integralmente para a Direção Geral, Vice Direção Geral e Direção Acadêmica. Os resultados de cada curso foram separados e encaminhados aos respectivos coordenadores. Os resultados sobre o corpo-técnico administrativo foram encaminhados para a direção administrativa e departamento de recursos humanos.

As devolutivas com os diferentes setores foram realizadas da seguinte forma: para os docentes as reuniões ocorreram individualmente, na presença do coordenador do curso. Para o corpo-técnico administrativo, ocorreram na presença do responsável por cada setor. A coordenação da CPA participou de todas as devolutivas. Para preservar a fidedignidade do processo e evitar o possível

constrangimento dos funcionários, foi sugerido pela CPA o não acompanhamento direto da etapa das devolutivas individuais pela gestão, sendo o processo relatado pela coordenação da CPA.

Alguns resultados foram apresentados aos representantes dos discentes na CPA, para que pudessem divulgar aos estudantes através dos diretórios acadêmicos. Para amplificar a divulgação dos resultados, a coordenação da CPA participou da Semana Pedagógica, para uma conversa com os docentes, e de uma semana acadêmica, para conversar com estudantes.

O final do processo anual de autoavaliação institucional ocorreu através da elaboração de um Relatório Anual, que foi discutido em reunião da CPA com os gestores e disponibilizado no website institucional, ficando acessível para a comunidade interna e externa.

Os resultados do acompanhamento do processo de autoavaliação e dos trabalhos da CPA, foram analisados do ponto de vista da gestão e discutidos com outros trabalhos, refletindo a relevância dos métodos e resultados para o planejamento institucional e desempenho da gestão no ensino superior.

Por se tratar de uma análise de informações de domínio e acesso público, a Resolução CNS 510/16, de 07 de abril de 2016 em seu art. 1º, não prevê avaliação e registro no sistema CEP/CONEP.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A participação da comunidade acadêmica no processo de autoavaliação se dá pela participação de representantes de cada segmento da instituição, manifestando opinião, apresentando críticas, elogios e sugestões. A etapa de sensibilização, realizada no início do processo, visa atrair o interesse da comunidade acadêmica para a participação na autoavaliação institucional. O processo de sensibilização envolve também a divulgação semestral dos resultados, incluindo as melhorias apontadas pela CPA e realizadas pela instituição. Demonstrar que a participação na autoavaliação de fato resulta em melhorias, consiste em um importante incentivo.

No primeiro semestre de 2021 a participação da comunidade acadêmica correspondeu a 71%, considerando 63% da comunidade discente, 72% do corpo técnico-administrativo e 78% do corpo docente. No segundo semestre a participação da comunidade acadêmica correspondeu a 70%, considerando 68% da comunidade discente, 71% do corpo técnico-administrativo e 70% do corpo docente. A participação se manteve similar em ambos os semestres.

A coleta de dados do primeiro semestre ocorreu através da aplicação de um questionário mais completo, onde foram abordadas questões sobre o desempenho de docentes, de coordenadores e diretores, sobre serviços administrativos, infraestrutura, serviços gerais, entre outros. Para a avaliação do segundo semestre foi utilizado o formato o NPS, sistema que permite apontar o grau de satisfação dos clientes, fornecendo porcentagem de satisfeitos (promotores), neutros e insatisfeitos (detratores). A metodologia NPS foi implantada pela CPA em 2021, sendo então utilizada pela primeira vez durante o desenvolvimento dessa pesquisa.

O revezamento semestral dos dois modelos de instrumentos de avaliação permite uma análise mais profunda e completa dos pontos positivos e negativos acerca dos serviços e infraestrutura institucional. Enquanto o questionário aplicado no primeiro semestre (mais completo e em escala de *Likert*) avalia todos os setores e serviços institucionais, o questionário em formato NPS (duas questões abertas sobre a satisfação geral com a instituição) deixa o respondente livre para elogiar, apontar problemas e sugerir melhorias, sem nenhum direcionamento específico, sendo os pontos mais relevantes lembrados e mencionados.

Estudo realizado por Valle e col.<sup>11</sup>, analisaram a metodologia NPS como instrumento para a mensuração da satisfação dos acadêmicos de uma instituição de ensino superior em São Luís, Maranhão, Brasil. Os resultados demonstraram que o método se apresentou como uma importante ferramenta de suporte na pesquisa de satisfação, podendo ser considerado um instrumento de gestão, por ser flexível, simples de ser aplicado e de fácil adaptação para cada segmento, incluindo o educacional.

Considerando a complexidade do processo de autoavaliação institucional e a necessidade de informações detalhadas, a utilização de diferentes instrumentos de coleta gera dados mais

abrangentes, possibilitando a elaboração de relatórios fundamentados na organização das dimensões em torno dos 5 eixos, estabelecidos a partir da Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº. 065/2014<sup>5</sup>.

A partir da análise dos resultados, coordenadores, líderes de setores e diretores podem realizar um balanço do andamento das atividades, planejar melhorias e direcionar ações.

Conhecer as potencialidades e fragilidades de uma empresa, incluindo instituições de ensino, é fundamental para o processo de gerenciamento<sup>12-14</sup>. Dessa forma, é importante que os gestores acompanhem todas as etapas da autoavaliação institucional, na busca da melhoria contínua de suas metas e o constante alinhamento com o PDI<sup>15</sup>.

Para um melhor desempenho do seu propósito, uma instituição de ensino deve possuir um PDI bem definido, no qual sua missão, visão e valores estejam apresentados de forma clara e coerente com os anseios da comunidade acadêmica<sup>4, 16-17</sup>. A avaliação institucional atua como um subsídio do PDI, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento da sua missão social, por intermédio de uma reflexão coletiva<sup>18</sup>. Dessa forma, as avaliações institucionais aperfeiçoam a gestão institucional, visando a transformação da instituição, reforçando o comprometimento com o aprendizado e com a transformação da sociedade<sup>19-20</sup>.

O processo de autoavaliação no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, foi analisado por Souza<sup>21</sup> através de entrevistas com gestores e membros da CPA. Os resultados demonstraram que a autoavaliação foi considerada pelos entrevistados uma possibilitadora de melhoria institucional, se tratando de um processo gradativo de aprendizagem coletiva. O trabalho também revelou que, para os gestores, a autoavaliação institucional é uma importante ferramenta para o cumprimento da missão institucional.

Um estudo realizado por Cassiano e Cassiano<sup>15</sup> analisou a visão dos gestores do Instituto Federal do Mato Grosso do Sul sobre a Autoavaliação Institucional e a utilização do Relatório de Autoavaliação Institucional como ferramenta estratégica e de gestão. Os resultados indicaram que os gestores, em sua maioria, apontaram que a análise do relatório é decisiva e permite um melhor planejamento e direcionamento das ações desenvolvidas pela gestão.

A partir dos resultados observados nas últimas avaliações que ocorreram na instituição estudada, inúmeras ações apontadas pela CPA foram realizadas no ano de 2021. Em relação a infraestrutura, destacam-se a remodelagem de salas de aula para um melhor aproveitamento de metodologias ativas, nova área de convivência e nova cobertura para a cantina, proporcionando maior conforto e a aquisição de um estacionamento próprio com serviço terceirizado para os estudantes.

A autoavaliação institucional deve servir como base para o redirecionamento das ações e formulação de políticas da instituição de ensino. Desta forma, políticas institucionais devem ser definidas visando o fortalecimento dos pontos fracos e a intensificação do investimento nos pontos fortes, maximizando-se o que existe de melhor. Assim, os processos avaliativos tornam-se a base para o planejamento estratégico.

De acordo com Mazzurana e Jung<sup>22</sup>, a autoavaliação institucional deve estar articulada ao planejamento estratégico. Esta integração, torna o processo coerente com o histórico da instituição, além de fomentar uma cultura avaliativa e o comprometimento da comunidade acadêmica, a partir da implementação de melhorias, resultado direto da efetivação do planejamento.

Também segundo Castellaneli<sup>23</sup>, o planejamento estratégico de uma IES deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional. No entanto, para que avaliação interna seja efetivamente integrada à gestão estratégica, o processo avaliativo deve gerar informações que de fato sejam úteis no direcionamento das estratégias, tanto como ferramenta necessária para a construção do PDI, quanto para a posterior avaliação dos objetivos nele traçados. Dessa forma, a efetiva utilização da autoavaliação institucional como ferramenta de gestão, depende de um planejamento estratégico bem definido, assim como um planejamento estratégico bem definido depende de uma autoavaliação institucional bem planejada e executada.

Entre os pontos que se destacaram positivamente na autoavaliação de 2021 na instituição estudada, o corpo docente teve um grande destaque. Na avaliação do segundo semestre, na qual foi

utilizada a metodologia NPS, quando perguntado aos estudantes: “Em uma escala de 0 a 10, como você avalia o desempenho dos professores do seu curso?”, os resultados dos cálculos de NPS foram os maiores observados nas análises de toda instituição, com média de 65% de promotores (notas 9 e 10) e apenas 8% de detratores (notas de 0 a 6), demonstrando a satisfação geral dos estudantes com o corpo docente.

A partir destes resultados, a instituição vem aprimorando ainda mais a formação continuada docente, ofertando cursos, possibilitando a ida em congressos e eventos, promovendo palestras e oficinas nas semanas pedagógicas, sempre envolvendo atividades práticas individuais e em grupo, proporcionando reflexões, vivências e um maior engajamento no que se refere a novas metodologias de ensino.

Também é papel do gestor educacional idealizar e realizar a formação continuada dos professores<sup>24-25</sup>. Essa formação deve ser planejada, organizada e compromissada com o desenvolvimento profissional docente<sup>24-26</sup>. Dessa forma, a autoavaliação institucional pode contribuir significativamente para o entendimento das necessidades de professores e estudantes, facilitando o direcionamento de objetivos acerca da capacitação docente.

Estudo realizado por Grigloli e col.<sup>27</sup>, analisou as características de uma escola de sucesso do Mato Grosso do Sul e demonstrou, através de análises de documentos e entrevistas com gestores e educadores, que o estilo da gestão, especialmente no que diz respeito ao trabalho em equipe e uma liderança democrática, tem grande estímulo no trabalho do professor, influenciando na capacitação docente e no desempenho de estudantes.

É também relevante para o bom funcionamento de uma IES a capacitação do corpo técnico-administrativo. Na avaliação de 2021, os colaboradores da faculdade estudada apontaram satisfação de 38% (excelente e ótimo) em relação aos programas de qualificação e capacitação do corpo técnico-administrativo, sendo que 23% informou não ter conhecimento a respeito.

A partir destes resultados, a instituição vem aprimorando seu programa de qualificação e capacitação para os setores administrativos. Alguns cursos estão sendo ofertados a todos os colaboradores, como Atendimento ao Cliente, Qualidade no Atendimento ao Cliente e 5S, todos com certificação. A faculdade também contempla os colaboradores dos diferentes setores com cursos de qualificação específicos para cada função. As últimas avaliações também apontaram o interesse de alguns colaboradores em cursar uma graduação, assim, a faculdade passou a oferecer bolsas de até 50% para colaboradores que tiverem interesse em cursar alguma graduação na instituição.

Para que o planejamento e a gestão educacional sejam bem-sucedidos, os gestores devem ouvir as necessidades da comunidade acadêmica, estando em constante diálogo com estudantes, docentes, coordenadores, colaboradores e representantes da sociedade civil organizada. Neste sentido, a CPA pode ser uma ponte entre gestores e a comunidade acadêmica.

Brito e col.<sup>28</sup> propõem que o conceito do diálogo seja aproximado ao papel da CPA e da autoavaliação institucional, construindo assim um importante vínculo entre os instrumentos de informação e o planejamento estratégico das instituições de ensino.

Quando se trata de planejamento estratégico na gestão educacional, uma das grandes dificuldades das instituições de ensino é conhecer a fundo o funcionamento e a efetividade dos processos internos (acadêmicos e administrativos). É necessário identificar suas funcionalidades e deficiências, buscando a excelência para se sobressair no mercado competitivo<sup>29-31</sup>.

A partir do conhecimento do funcionamento de todas as esferas da IES, as ações do gestor educacional devem se pautar em princípios de qualidade e respeito, considerando a representatividade dos diferentes setores e colegiados de cursos, cumprindo regimentos e acompanhando o desenvolvimento do PDI.

Quanto a aplicação dos resultados da autoavaliação na gestão educacional, a visão do gestor pode ser determinante na qualidade do processo de autoavaliação realizado na instituição. Respeitando sempre a independência e autonomia da Comissão Própria de Avaliação, o gestor poder

sugerir a coleta de informações específicas, que sirvam de subsídio para melhorias da IES e, conseqüentemente aprimorando o próprio processo de autoavaliação.

A autoavaliação, no entanto, não deve ser vista apenas como uma ferramenta de coleta e análise de dados, mas sim, gerar uma cultura de participação e mudança institucional, demonstrando para a comunidade acadêmica que seus apontamentos estão sendo considerados. Os gestores educacionais devem ser, portanto, facilitadores do processo, abrindo caminhos para a atuação efetiva da CPA em todos os segmentos da instituição<sup>4,32</sup>.

Assim, para que apresente resultados estatisticamente satisfatórios, o processo de autoavaliação deve contar com o apoio e participação de diretores, coordenadores, docentes, estudantes, colaboradores e representantes da comunidade, que, juntos, poderão refletir sobre as estratégias pedagógicas e administrativas, colaborando de forma participativa e democrática, possibilitando melhorias educacionais e alcançando maior efetividade social.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação da Comissão Própria de Avaliação deve estar relacionada com todas as esferas institucionais, conhecendo os anseios da comunidade acadêmica, buscando metodologias diferenciadas para a coleta de informações abrangentes que permitam aos gestores uma análise crítica das necessidades de melhorias institucionais.

Este estudo demonstrou que conhecer a IES como um todo é fundamental para uma gestão de qualidade. A autoavaliação institucional é uma importante ferramenta para este propósito, podendo ser ajustada e direcionada de acordo com as necessidades, buscando informações específicas, dando suporte para o planejamento estratégico e o direcionamento de ações. Acompanhar as etapas da autoavaliação, desde a sensibilização até a divulgação dos resultados, é essencial para um melhor entendimento e valorização do processo, aumentando o interesse pelos resultados, ampliando o diálogo com a CPA e fortalecendo as relações com a comunidade acadêmica.

#### Agradecimentos

Às professoras Gabriela Fracasso Moraes, Francine Bontorin Silva e Silvia Jaqueline Pereira de Souza, pela contribuição relevante ao desenvolvimento desse trabalho.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Brasil. Lei nº 10.861/2004, 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, n 72, 15 abr. 2004. Seção 1.
- 2 Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). [Internet]. 2015. [Acesso em 25 ago. 2022]. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_exames\\_da\\_educacao\\_superior/sinaes\\_volume\\_3\\_politica\\_institucional\\_de\\_integracao\\_e\\_de\\_avaliacao\\_do\\_egresso\\_para\\_melhoria\\_das\\_ies.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/sinaes_volume_3_politica_institucional_de_integracao_e_de_avaliacao_do_egresso_para_melhoria_das_ies.pdf).
- 3 Peixoto MDCL. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. Avaliação: Rev. Aval. Educ. Sup. 2009;14(1):9-28.
- 4 Galdino, MND. A autoavaliação institucional no ensino superior como instrumento de gestão. In: 2º. Congresso Ibero-americano de Política e Administração da Educação. Anais. São Paulo, PUC/USP, 2011; 1-15.
- 5 Brasil. Ministério da Educação. Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065. Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional. Brasília, 09 out. 2014.
- 6 Faculdade Herrero. Relatório de Autoavaliação Institucional 2022 – ano base 2021. Curitiba, 2022. Relatório Técnico.
- 7 Faculdade Herrero. Projeto de Autoavaliação Institucional 2021 – 2023. Curitiba, 2021.

- 8 Faculdade Herrero. Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 – 2023. Curitiba, 2019.
- 9 Likert, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. 1932; 22(140):44-53.
- 10 Reichheld FF. The one number you need to grow. *Harv Bus Rev*. 2003 Dec;81(12):46-54, 124
- 11 Vale CTO, Castro Neto JDG, Ribeiro ,TM Fonseca CRP. Net Promoter Score (NPS) como instrumento para a mensuração da satisfação em uma instituição de ensino superior. *Rev. Cap. Científ*. 2021;19(4):74-91.
- 12 Costa TOD. Avaliação Institucional: uma ferramenta para o sucesso da instituição educacional. In: Colombo, SS (Org.). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed. 2004. p.38-50
- 13 Meyer Junior V, Lopes MC. Planejamento e estratégia: Um estudo de caso em Universidades Brasileiras. In: XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE; 2004. Itapema, Santa Catarina.
- 14 Ferreira MVA, Serra FAR, Ferreira MP, Santos N. Planejamento estratégico participativo em uma instituição de ensino superior (IES) comunitária. *Rev. Elet. Estrat. Neg.*, 2010;3(1):28-52
- 15 Cassiano, E.B.M.; Cassiano, R.M. Autoavaliação institucional como instrumento de gestão e o seu desenvolvimento: um estudo em uma instituição da rede federal. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária 2017. p. 2-12; Mar Del Plata, Argentina.
- 16 ROCHA RMC. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: Análise do processo de implantação. Dissertação (Mestrado). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Belo Horizonte, MG; 2006.
- 17 Dias PHRC, Souza JC, Vieira CCF. Estratégia institucional: relação entre o PDI, PPI e planejamento estratégico no IFB. *Rev. Onl. Pol. Gest. Educ*. 2017;21(2):334-349
- 18 LIMA LM. O processo de autoavaliação da UFMA (2004-2006) no contexto regulatório da Educação superior. Tese (Doutorado) Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista: Marília, SP; 2011, 283f.
- 19 Belloni I. A universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social. *Avaliação: Rev. Aval. Educ. Sup*. 1996; 1(2): 5-14.
- 20 Dias Sobrinho J, Balzan, NC. *Avaliação Institucional: Teorias e Experiências*. São Paulo: Cotez Editora; 2005.
- 21 SOUZA VR. A autoavaliação proposta pelo Sinaes no contexto de mudanças da educação profissional e tecnológica: um estudo de caso no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília, DF; 2010.
- 22 Mazzurana JEJ, Jung CF. Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas. *Rev. Desenvol. Reg. Faccat*. 2014;11(1):167-190
- 23 CASTELLANELLI LMC. A interação entre avaliação interna e o planejamento estratégico na Universidade Federal de Santa Maria. Dissertação (Mestrado) Faculdade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS: 2018.
- 24 Lück H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo; 2009.
- 25 PARENTE JM. *Gerencialismo e performatividade na gestão educacional do estado de São Paulo*. Tese (Doutorado) Faculdade de Ciências e Tecnologias da Unesp. Presidente Prudente, SP: 2016.
- 26 Garcia PS, Miranda NA. A gestão escolar e a formação docente: um estudo em escolas de um município paulista. *Rev. Ibero-Americ. Est. Educ*. 2017;12(4):2210-2230.
- 27 Grigoli JA, Lima, CM, Teixeira RLM, Vasconcellos M. A escola como locus de formação docente: uma gestão bem-sucedida. *Cad. Pesq*. 2010;40(139):237-256.
- 28 Brito RO, Guilherme AA, Córdoba LC, Campos AFM. Comissão Própria de Avaliação – CPA: sua atuação na construção do diálogo entre comunidade acadêmica e direção da IES. *Avaliação: Rev. Aval. Educ. Sup*. 2021; 26(1):68-88.
- 29 Perfeito CDF. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. *Rev. Educ. Brasil*. 2007;29(58,59): 49-61.
- 30 Godoy VA, Machado M. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior. *Rev. Cient. Intrac. UNESP*. 2011;3(3):32-85
- 31 Meyer Junior V. Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. Brasília. In: *Seminário: A administração universitária rumo ao ano 2.000, A/NUPEAU*. 1991. p. 53-69
- 32 Nascimento AFM. Avaliação institucional da teoria à prática. In: *Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática*. Brasília: FUNADESP, 2000.