

AUTOAVALIAÇÃO DOCENTE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO: PERSPECTIVAS DA PSICOLOGIA APLICADA

Franciele Aparecida Martins Lourenço¹

Francielly Rodrigues Da Silva²

Samuel Oscar Mendes Cirino Keske³

Vanessa Miriany Alves Luiz⁴

Resumo

O artigo discute a autoavaliação docente no Ensino Superior como instrumento de gestão e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a perspectiva da psicologia aplicada. A pergunta de pesquisa investiga como a autoavaliação, fundamentada nessa abordagem, pode contribuir para o crescimento dos professores e para a gestão educacional. Os objetivos incluem analisar os fundamentos psicológicos da autoavaliação, identificar sua aplicação prática em instituições de ensino e destacar seu potencial transformador. Os resultados revelam que a autoavaliação, quando implementada de forma participativa e reflexiva, promove autocritica construtiva, alinha metas individuais e institucionais, e fortalece a qualidade do ensino, embora enfrente desafios como resistências culturais e a necessidade de mediação adequada.

Palavras-chave: Autoavaliação docente, Psicologia aplicada, Ensino Superior, Gestão educacional, Desenvolvimento profissional.

Abstract

This article discusses faculty self-assessment in higher education as a tool for management and both personal and professional development, from the perspective of applied psychology. The research question investigates how self-assessment, grounded in this approach, can contribute to faculty growth and educational management. The objectives include analyzing the psychological foundations of self-assessment, identifying its practical application in educational institutions, and highlighting its transformative potential. The results reveal that self-assessment, when implemented in a participatory and reflective manner, promotes constructive self-criticism, aligns individual and institutional goals, and strengthens teaching quality, although it faces challenges such as cultural resistance and the need for appropriate mediation.

Keywords: Faculty self-assessment, Applied psychology, Higher education, Educational management, Professional development.

1. Introdução

A realidade corporativa, quando adentra a lógica das políticas educacionais para o Ensino Superior, traz a demanda da avaliação do desempenho docente. Nessa perspectiva, a avaliação não é apenas um instrumento de medição de performance, mas especialmente de

¹ Professora da Faculdade de Ciências da Saúde de Unai – FACISA.

² Professora da Faculdade de Ciências da Saúde de Unai – FACISA.

³ Professor da Faculdade de Ciências da Saúde de Unai – FACISA.

⁴ Professora da Faculdade de Ciências da Saúde de Unai – FACISA.

desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse contexto, a psicologia aplicada tem um papel central, possibilitando a construção de avaliações que realmente sejam transformadoras.

Uma das inovações na área de psicologia é a proposta de autoavaliação. Rossit et al (2024, p.56) define a autoavaliação da seguinte forma:

A autoavaliação caracteriza-se por um processo de autoanálise realizada coletivamente pelos atores envolvidos no processo, destacando as potencialidades, as fragilidades e as oportunidades de melhorias. A autoavaliação representa um esforço coletivo para a implementação de um processo de reflexão crítica, democrática e participativa.

Segundo Rossit et al (2024) uma autoavaliação conduzida de maneira adequada e eficaz leva a uma compreensão mais profunda de uma determinada realidade, conforme percebida pelos envolvidos em relação aos resultados a serem alcançados, levando em conta a responsabilidade social, profissional e pública de um programa ou instituição. Esse processo, que deve ser colaborativo e participativo, ajuda a garantir que os princípios de ética, honestidade e transparência sejam valorizados e respeitados, destacando a importância da autoavaliação.

Dessa forma, ao longo desse trabalho, vamos discutir como a autoavaliação docente no Ensino Superior pode ser um instrumento de gestão e desenvolvimento pessoal e profissional.

Diante dessa problemática, definimos a seguir uma pergunta de pesquisa e nossos objetivos:

2. Autoavaliação e desenvolvimento profissional

A autoavaliação docente tem ganhado espaço como alternativa contemporânea no processo avaliativo, especialmente no ensino superior, ao ser reconhecida como um instrumento que promove não apenas a medição de desempenho, mas o desenvolvimento pessoal e profissional. De acordo com Silva, Bartholomeu e Claus (2007), esse tipo de avaliação contribui para uma visão mais clara das potencialidades dos envolvidos, sendo relevante tanto para os docentes quanto para os discentes. A perspectiva da psicologia aplicada nesse contexto possibilita que a autoavaliação seja um processo contínuo de reflexão e diagnóstico, voltado ao aperfeiçoamento constante das práticas pedagógicas.

Na concepção de uma avaliação mais democrática e humanizada, a autoavaliação surge como mecanismo que se opõe ao modelo autoritário tradicional, promovendo a autonomia, a participação ativa e o senso de responsabilidade entre os docentes. Para que se alcance esse objetivo, é necessário o estabelecimento de metas claras, planejamento rigoroso e

uma preparação que envolva tanto aspectos intelectuais quanto afetivos dos professores, conforme defendido por Silva, Bartholomeu e Claus (2007). Sem esses elementos, o processo corre o risco de ser percebido como superficial ou manipulável, perdendo sua função formativa.

A proposta de autoavaliação, quando bem implementada, permite que os professores reconheçam seus pontos fortes e as áreas que precisam de desenvolvimento, favorecendo a autocrítica construtiva. Ainda segundo os autores, esse processo deve ser contínuo e alinhado com os objetivos da prática docente e da instituição, de modo a gerar um ciclo virtuoso de melhoria. No entanto, os desafios para essa implementação não são pequenos, pois envolvem a superação de paradigmas e resistências culturais tanto por parte dos docentes quanto das instituições.

A autoavaliação docente exige uma mudança de mentalidade, na qual o professor deixa de ser um mero executor de práticas avaliativas impostas e passa a ser sujeito de sua própria trajetória formativa. Conforme apontam Silva, Bartholomeu e Claus (2007), há também uma necessidade de articulação entre a autoavaliação individual e os projetos pedagógicos institucionais, a fim de que o desenvolvimento pessoal esteja integrado às metas institucionais de qualidade e responsabilidade social.

Outro ponto importante destacado pelos autores é o risco de distorções na percepção dos docentes sobre si mesmos, que pode levar a interpretações equivocadas se não houver mediação teórica e metodológica adequada. Portanto, a autoavaliação não deve ser um exercício isolado, mas parte de uma cultura institucional pautada pela ética, pela transparência e pela valorização do diálogo. Quando associada à formação continuada e ao suporte institucional, torna-se um potente instrumento de gestão educacional.

Silva, Bartholomeu e Claus (2007) reforçam que a autoavaliação, ao ser incorporada de forma consciente e planejada, pode transformar o cotidiano docente, aproximando a avaliação de uma prática emancipadora. Ao promover a escuta, o diálogo e a autoconfiança, ela contribui para a construção de um ensino superior mais sensível às necessidades humanas, coerente com as exigências contemporâneas e orientado para o crescimento coletivo e individual.

Ainda sobre a autoavaliação no Ensino Superior, Bastos e Rovaris (2016) discutem como os processos de autoavaliação institucional em uma universidade tecnológica federal podem contribuir para a configuração do que se entende por “bom professor” no ensino superior.

As autoras partem da ideia de que a avaliação, especialmente a autoavaliação, tem um papel formativo e pode ser uma ferramenta estratégica para a melhoria do ensino e da aprendizagem. Ao analisarem os dados provenientes de uma autoavaliação institucional, elas procuram compreender como essas informações colaboram na construção de parâmetros e expectativas sobre o desempenho docente, em especial na Educação Profissional e Tecnológica.

A avaliação institucional, como abordam Bastos e Rovaris (2016), está profundamente ligada às transformações políticas e econômicas que marcaram a educação superior brasileira desde os anos 1970. Elas mostram que, ao longo do tempo, esse processo passou a ser apropriado por estruturas de poder estatais, atuando tanto como instrumento de controle quanto de indução de mudanças na organização do ensino superior. Nesse cenário, a autoavaliação surge não apenas como mecanismo de monitoramento, mas também como possibilidade de intervenção pedagógica, contribuindo para repensar práticas e fortalecer a profissionalização docente.

A discussão sobre o que constitui um “bom professor” está diretamente relacionada às demandas institucionais, aos currículos e às políticas de avaliação. Bastos e Rovaris (2016) argumentam que esse conceito não é fixo nem universal, sendo moldado historicamente e influenciado por diferentes atores e interesses. Elas evocam a ideia de que um bom professor não se define apenas por sua competência técnica ou domínio do conteúdo, mas também por sua capacidade de refletir criticamente sobre sua prática e de se engajar na transformação do processo educativo. Essa concepção está alinhada com os princípios formativos da avaliação institucional, que busca ultrapassar a lógica puramente classificatória.

A partir da análise de dados de autoavaliação em uma universidade tecnológica, as autoras identificam indicadores que ajudam a compreender o que os próprios sujeitos da instituição entendem como práticas de um bom professor. Entre esses indicadores estão o compromisso com a formação dos estudantes, a clareza na comunicação, a capacidade de diálogo, a inovação didática e a articulação entre teoria e prática. Essas dimensões reforçam a necessidade de se pensar o professor não como um executante de políticas prontas, mas como um agente ativo na construção do projeto institucional e da qualidade do ensino superior.

Segundo Bastos e Rovaris (2016), a autoavaliação institucional, quando compreendida em sua vertente formativa, pode se tornar um dispositivo de escuta, reflexão e mudança. Ela permite à universidade conhecer suas potencialidades e fragilidades, além de reorientar suas ações pedagógicas a partir de uma escuta qualificada dos seus atores. A formação continuada e o desenvolvimento profissional dos professores ganham destaque nesse contexto, uma vez que

os resultados da autoavaliação evidenciam a importância de investir em processos formativos que dialoguem com as reais necessidades do cotidiano acadêmico.

Bastos e Rovaris (2016) concluem que a autoavaliação institucional não deve ser vista apenas como exigência burocrática ou técnica, mas como um campo fértil para a construção de uma universidade mais comprometida com a qualidade do ensino e com a formação de professores reflexivos, críticos e engajados. Essa perspectiva amplia a compreensão sobre o papel da avaliação, recolocando-a como parte integrante do processo educativo e elemento central na constituição do bom professor universitário.

3. Gestão educacional e autoavaliação

Gama e Santos (2020) analisam as práticas de gestão educacional no ensino superior brasileiro, destacando a importância dos processos de avaliação como mecanismos essenciais para o aperfeiçoamento institucional. A partir de uma pesquisa bibliográfica, os autores discutem os conceitos de gestão educacional e os diversos modelos de avaliação existentes, com especial atenção à autoavaliação e à avaliação participativa. Essa abordagem parte do entendimento de que, para se alcançar uma gestão democrática, é imprescindível incorporar práticas avaliativas que envolvam toda a comunidade acadêmica, garantindo maior transparência e efetividade nas ações institucionais. Nesse contexto, a autoavaliação ocupa espaço central.

Ao tratar das diferentes concepções de gestão educacional, os autores destacam os múltiplos enfoques possíveis, entre eles a gestão propositiva, a tradicional e a democrática. Essa classificação permite compreender como as instituições lidam com a organização interna e a tomada de decisões, além de indicar os limites e as potencialidades de cada modelo. O foco dos autores recai sobre a gestão democrática, por considerar que ela oferece um caminho mais inclusivo e dialógico para a construção de políticas e práticas acadêmicas.

Na sequência, os autores apresentam um panorama da avaliação institucional, que contribuem para o entendimento da avaliação como um processo contínuo, reflexivo e coletivo. Um ponto central do artigo é a defesa da avaliação participativa e da autoavaliação como elemento estruturante da gestão educacional democrática. Os autores argumentam que a participação de docentes, discentes, técnicos e demais membros da comunidade acadêmica nos processos avaliativos contribui para o fortalecimento do compromisso institucional com a qualidade educacional. Essa participação também se relaciona à ideia de pertencimento e

corresponsabilidade, estimulando uma cultura de autoavaliação comprometida com a transformação institucional.

Contudo, o artigo não ignora os desafios que dificultam a implementação efetiva da autoavaliação nos cursos de graduação no Brasil. Os autores apontam obstáculos estruturais, culturais e organizacionais que impedem a consolidação de uma cultura avaliativa nas instituições.

Os autores analisam a relação entre avaliação externa e autoavaliação, destacando que ambas são complementares e devem dialogar entre si para promover uma gestão mais qualificada e coerente com os objetivos institucionais. Ainda, defendem que uma gestão educacional comprometida com a qualidade precisa investir em processos avaliativos integrados e participativos, valorizando o protagonismo de todos os sujeitos envolvidos na educação superior.

Reis, Silveira e Ferreira (2010), em pesquisa empírica, discutem os resultados da autoavaliação realizada em uma instituição federal, à luz das diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A pesquisa teve como foco compreender como diferentes segmentos da comunidade acadêmica — docentes, discentes e técnicos administrativos — avaliaram aspectos institucionais agrupados em sete dimensões. A metodologia adotada baseou-se na aplicação de um questionário eletrônico estruturado com 39 questões, comum a todos os respondentes, cujo conteúdo foi agrupado nas dimensões: política para ensino, pesquisa e extensão; responsabilidade social; comunicação com a sociedade; organização e gestão; infraestrutura física e didática; atendimento ao discente; e sustentabilidade financeira.

Para garantir a consistência das dimensões, os autores aplicaram o teste Alpha de Cronbach, validando a agregação das variáveis. A análise dos dados utilizou técnicas estatísticas como a escala somada e a análise de variância (ANOVA), que possibilitaram a redução das variáveis e permitiram uma leitura mais clara dos resultados por dimensão. Posteriormente, a aplicação da Análise de Cluster possibilitou classificar os sujeitos em grupos com base nas suas percepções sobre a instituição, permitindo comparações mais refinadas entre os diferentes segmentos institucionais.

Os resultados da pesquisa de Reis, Silveira e Ferreira (2010) apontam que há uma diferença significativa nas percepções entre os segmentos pesquisados. Estudantes e professores apresentaram avaliações mais positivas em relação à instituição, enquanto os técnicos administrativos demonstraram uma percepção mais crítica. Essa diferença revela que

a avaliação institucional não pode ser compreendida de forma homogênea e reforça a importância de considerar as especificidades e experiências de cada grupo no ambiente universitário. As dimensões avaliadas positivamente pelos clusters denominados de “Melhor Avaliação” foram percebidas como boas, ao passo que os clusters de “Pior Avaliação” as consideraram apenas regulares. Sobre isso, dizem os autores:

Os resultados da autoavaliação, por certo, fornecerão ao gestor universitário subsídios para promoção da melhoria do desempenho da Instituição e da qualidade do ensino, pois, pode contar com a participação da comunidade universitária, num processo genuíno de reflexão sobre a Instituição, livre da pressão governamental que, por vezes, promove a avaliação como forma controladora e para um sistema de ranqueamento para credenciamento de cursos ou para provisão orçamentária. Ao gestor universitário cabe corrigir, redirecionar e implementar as ações necessárias à solução dos problemas detectados na avaliação, como forma de sistematizar e garantir credibilidade ao processo (Reis, Silveira e Ferreira, 2010, p. 19).

A pesquisa também evidencia que a autoavaliação pode desempenhar um papel relevante no processo de tomada de decisão dentro das instituições, pois fornece informações detalhadas sobre a percepção da comunidade acadêmica em relação aos serviços prestados. A sistematização dos resultados oferece subsídios importantes para o aprimoramento das políticas institucionais e da gestão, promovendo uma cultura avaliativa voltada à melhoria contínua da qualidade do ensino superior. Ressalta-se que a existência de um instrumento de avaliação confiável e participativo fortalece a governança institucional.

O estudo reafirma que a autoavaliação não deve ser vista apenas como uma exigência normativa, mas como uma prática institucional estratégica e formativa, que articula a reflexão coletiva com a ação transformadora. Os autores defendem a importância de uma cultura de autoavaliação fundamentada na participação de todos os segmentos e no compromisso com a qualidade social da educação, o que se alinha ao espírito do SINAES e à proposta de melhoria contínua da educação superior pública.

A pesquisa conclui que o fortalecimento da autoavaliação requer investimentos não apenas técnicos, mas também político-institucionais. A criação de espaços democráticos de escuta e deliberação, a capacitação da comunidade universitária e a integração dos resultados da autoavaliação nos processos decisórios são medidas fundamentais para consolidar essa prática como instrumento de gestão e melhoria da qualidade. Dessa forma, a autoavaliação deixa de ser uma tarefa pontual e torna-se parte de um processo institucional permanente e comprometido com o desenvolvimento da universidade.

4. Gestão educacional e psicologia

Aqui entendemos que a gestão educacional pode se beneficiar com aspectos da psicologia, especialmente no que se refere à autoavaliação como instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.

Almeida e Figueiredo (2016) discutem a importância do diálogo entre a gestão educacional e a psicologia, propondo uma abordagem mais democrática e humanizada na administração escolar. Os autores destacam que, embora a gestão educacional tradicionalmente siga modelos centralizados e autoritários, influenciados pela gestão empresarial, é essencial adotar práticas participativas que considerem a complexidade das relações humanas. Eles argumentam que uma direção escolar rígida e intimidadora pode gerar insegurança nos professores e alunos, prejudicando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento emocional de todos os envolvidos.

O estudo de caso apresentado por Almeida (2016) ilustra os benefícios de uma gestão participativa. O autor relata a experiência de uma professora que, devido a uma gestão anterior autoritária, demonstrava insegurança em se aproximar da direção. Ao ser acolhida e incentivada a compartilhar suas dúvidas e projetos, a professora tornou-se mais confiante e engajada, evidenciando como uma abordagem empática pode transformar o ambiente escolar. Esse exemplo reforça a ideia de que a escuta ativa e o apoio emocional são fundamentais para o desenvolvimento profissional dos educadores e, consequentemente, para a qualidade do ensino.

Almeida e Figueiredo (2016) também discutem a relação entre o tipo de gestão e o bem-estar emocional da equipe escolar, demonstrando que ambientes autoritários estão associados a maior estresse e exaustão emocional entre os profissionais. Em contraste, escolas com gestão democrática tendem a apresentar indicadores socioeducativos mais positivos. Os autores defendem que a psicologia educacional oferece subsídios para compreender e melhorar essas dinâmicas, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo.

Almeida e Figueiredo (2016) propõem uma reflexão sobre a práxis na gestão educacional, destacando a necessidade de os diretores combinarem teoria e prática de forma crítica e sensível. Eles argumentam que o gestor deve ser um investigador constante do desenvolvimento humano e estar comprometido com uma ação transformadora, que estimule a criatividade e o pensamento crítico. A conclusão reitera que a mudança no ambiente escolar começa com a autocrítica e a disposição dos gestores para adotar posturas mais inclusivas e empáticas.

Kambourova, Galindo-Cárdenas e Villa-Vélez (2023) realizam uma revisão narrativa sobre a autoavaliação e a formação integral na universidade, destacando a relação entre esses conceitos e sua importância para o processo educativo. Os autores partem de uma pesquisa desenvolvida na Faculdade de Medicina da Universidade de Antioquia, que investiga a autoavaliação da aprendizagem como parte da formação integral dos estudantes.

A autoavaliação é abordada como um processo que vai além da simples atribuição de notas, envolvendo autorreflexão, autonomia e desenvolvimento metacognitivo. Quanto à formação integral, os autores a definem como um processo contínuo que abrange todas as dimensões do ser humano, incluindo aspectos cognitivos, emocionais, éticos e sociais. O estudo ressalta que a formação integral não se limita à capacitação técnica, mas busca o desenvolvimento pleno do indivíduo, preparando-o para atuar de maneira crítica e responsável na sociedade. A universidade, nesse contexto, é vista como um espaço que deve promover condições para o crescimento pessoal e profissional dos estudantes.

Considerações Finais

A análise realizada ao longo deste artigo permitiu responder à pergunta de pesquisa ao demonstrar que a autoavaliação docente, fundamentada na psicologia aplicada, pode, de fato, contribuir significativamente para o crescimento pessoal e profissional dos professores, assim como para uma gestão educacional mais eficaz. Observou-se que, ao ser adotada de forma participativa, reflexiva e mediada adequadamente, a autoavaliação favorece o desenvolvimento da autocritica construtiva, o alinhamento entre metas individuais e institucionais e o aprimoramento da qualidade do ensino.

Os objetivos propostos foram atingidos ao se identificar os fundamentos psicológicos que embasam a prática da autoavaliação, analisar suas aplicações concretas em instituições de ensino superior e destacar seu potencial transformador no contexto educacional. Apesar dos desafios apontados — como resistências culturais e a necessidade de mediação especializada —, os resultados indicam que a autoavaliação docente, quando bem conduzida, é uma estratégia promissora para fortalecer o papel do professor enquanto sujeito ativo em seu processo formativo e na melhoria contínua das práticas pedagógicas.

Apesar das contribuições identificadas, esta pesquisa apresenta algumas limitações que merecem ser consideradas. A principal delas diz respeito à natureza teórica do estudo, que se baseou predominantemente em revisão bibliográfica e análise conceitual, sem a realização

de investigações empíricas diretas com docentes ou gestores. Essa limitação restringe a generalização dos achados e impossibilita a observação de nuances contextuais que poderiam enriquecer a compreensão sobre a aplicação prática da autoavaliação docente. Além disso, as abordagens institucionais à autoavaliação variam significativamente entre diferentes contextos educacionais, o que exige estudos futuros que considerem essas especificidades e incluam a escuta direta dos envolvidos nos processos avaliativos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alexandre Patrício de; FIGUEIREDO, Luís Cláudio. Diálogos entre gestão educacional e psicologia: reflexões para uma práxis possível. **Revista de Estudos Aplicados em Educação**, v. 1, n. 2, p. 112-117, ago./dez. 2016.

GAMA, M. E. R.; SANTOS, J. T. DE. LOS. Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 25, n. 2, p. 458–476, maio 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/FcwGqFQjDWWvFsqfybyVLQy/>. Acesso em: 07 maio 2025.

KAMBOUROVA, Miglena; GALINDO-CARDENAS, Leonor; VILLA-VELEZ, Lilliana. Autoevaluación y formación del ser en la universidad: revisión narrativa. **Pedagogía y Saberes**, Bogotá, n. 59, p. 182-197, dic. 2023. Disponible en <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-24942023000200182&lng=es&nrm=iso>. accedido en 07 mayo 2025. Epub 01-Jul-2023.

ROSSIT, R. A. S. et al. Autoavaliação como estratégia de planejamento em um programa de pós-graduação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 29, p. e024002, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/DwKRM9npj4PkQXJzQvczPN/>. Acesso em: 07 maio 2025.

SILVA, K. A. DA.; BARTHOLOMEU, M. A. N.; CLAUS, M. M. K. Auto-avaliação: uma alternativa contemporânea do processo avaliativo. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, v. 7, n. 1, p. 89–115, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbla/a/7trGtMHc6mNFdF4QqFDG4YD/>. Acesso em: 07 maio 2025.

REIS, Cisne Zélia Teixeira; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. Autoavaliação em uma Instituição Federal de Ensino Superior: resultados e implicações. **Revista Avaliação (Campinas)**, v. 25, n. 2, p. 404–425, maio/ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772020000200007>.