

## AUTOAVALIAÇÃO COMO FATOR DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO CRISTÃO

Jorge Luiz da Silva Carvalho<sup>29</sup>

### RESUMO

A proposta do artigo é demonstrar a relevância da prática sistemática da autoavaliação em instituições de ensino cristão, considerando seus elementos chaves tais como a Bíblia; a teologia bíblica; a cosmovisão cristã bíblica e a busca pela excelência da gestão. Procurou-se, também, ressaltar a autoavaliação como um fator de aprendizado, além dos benefícios e impactos positivos para a qualidade em instituições de ensino cristão e investigar a relação direta entre avaliação e autoavaliação. A metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica, fundamentada em uma perspectiva qualitativa por meio do método dedutivo. Os resultados revelaram a escassez de literatura sobre avaliação e autoavaliação em instituição educacional confessional. Todavia, o estudo demonstrou a viabilidade de transferência dos princípios de gestão organizacional, alicerçados em modelos de gestão amplamente reconhecidos para os princípios cristãos. A (auto-)avaliação compreende uma prática que deve ser incorporada visando não somente a melhoria do desempenho dos educandos, mas a garantia da saúde institucional como um todo, considerando os aspectos organizacionais e o desenvolvimento pessoal de todos os colaboradores, a fim de assegurar perenidade e sustentabilidade do “negócio” educação cristã. Concluiu-se que os modelos de gestão aplicados à administração podem ser aplicados às instituições de ensino cristão, contribuindo para a busca contínua pela excelência e promoção da sua credibilidade e sustentabilidade.

**Palavras-Chave:** Autoavaliação; Gestão; Excelência; Instituição educacional confessional.

### INTRODUÇÃO

A busca pela excelência educacional é um desafio contínuo para instituições de ensino, especialmente aquelas com identidade cristã que buscam alinhar seus princípios pedagógicos a valores bíblicos específicos (Santos, 2018). Apesar de estarem sujeitas a normas e regulamentos estabelecidos por órgãos federais, a citar o Ministério de Educação (MEC), as instituições de ensino cristão podem utilizar instrumentos próprios para avaliação de sua gestão como uma ferramenta essencial para se antecipar às avaliações do MEC e auditorias externas, o que possibilita o

---

<sup>29</sup>Mestrando em Teologia pelas Faculdades Batista do Paraná – FABAPAR. Graduação em Engenharia Elétrica com ênfase eletrônica – Universidade Nuno Lisboa – RJ, Pós-graduação em Gestão pela Qualidade Total e Didática do Ensino Superior – Universidade Federal Fluminense – UFF – RJ. Especialização em Gestão Empresarial – Instituto Brasileiro de Gestão em Negócios IBGEN – RS. ORCID: 0009-0006-0868-3127. E-mail: [jlscarvalho@uol.com.br](mailto:jlscarvalho@uol.com.br). ID Lattes: 1858564296101019.

diagnóstico precoce de pontos fracos e, consequentemente, o desenvolvimento de boas práticas capazes de aprimorar e potencializar a qualidade do ensino e da gestão organizacional.

Esse processo permite, ainda, que gestores, professores e demais membros da comunidade acadêmica cristã reflitam criticamente sobre suas ações, realizem ajustes e encontrem soluções inovadoras em prol do ensino eficaz e coerente com a missão institucional (Nunes; Pereira; Pinho, 2017). Nesse sentido, a autoavaliação educacional se mostra como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento institucional.

Segundo Dias Sobrinho (2001), a avaliação no contexto educacional deve ser vista como um processo contínuo e participativo, capaz de promover transformações significativas na cultura organizacional. Veiga (2023), também ressalta que a autoavaliação contribui para a melhoria da qualidade do ensino ao proporcionar uma visão abrangente do desempenho institucional e das necessidades de todas as partes interessadas. Todavia, a temática parece ser pouco difundida no âmbito das instituições de ensino religioso devido à escassez de estudos.

O objetivo deste estudo consiste em discorrer acerca da autoavaliação como instrumento de melhoria da gestão do ensino em instituições cristãs. A pesquisa busca evidenciar como esse processo pode contribuir para a inovação pedagógica, o aprimoramento institucional e o fortalecimento da cosmovisão cristã bíblica no ambiente acadêmico.

Este artigo não pretende esgotar o tema, mas sim provocar reflexões sobre a importância da autoavaliação da gestão nas instituições de ensino cristão. Para tal, são explicitados os conceitos, fundamentos de gestão e boas práticas de gestão da educação com base em uma pesquisa bibliográfica definida por Gil (2017, p.64) como aquela que é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Informações de sites oficiais podem ser utilizadas, desde que oriundas de fontes confiáveis e ou fidedignas para que a pesquisa não perca credibilidade conforme Carvalho *et al.* (2019).

Foram utilizadas obras literárias; publicações acadêmicas disponíveis gratuitamente buscadas no Google Acadêmico; informações oficiais do Programa de Reconhecimento de Escolas Cristãs (PRECEP) e; dados do Instituto Nacional de

Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

## 1. AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A avaliação institucional é um processo sistemático e contínuo que busca analisar a qualidade e eficiência das instituições de ensino, considerando aspectos acadêmicos, administrativos e sociais. Seu objetivo é subsidiar melhorias e promover o desenvolvimento institucional com base em dados e indicadores educacionais nacionalmente estabelecidos. Para corroborar, a avaliação institucional é um dos pilares do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004, e compreende a autoavaliação e a avaliação externa, considerando a diversidade e a identidade das instituições (BRASIL, 2004).

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão vinculado ao MEC, define a avaliação institucional como um processo diagnóstico e formativo, que visa compreender a instituição em sua totalidade, permitindo identificar seus pontos fortes e desafios (BRASIL, 2024). No âmbito do ensino, as instituições são avaliadas conforme os requisitos do SINAES contidos na figura 1.

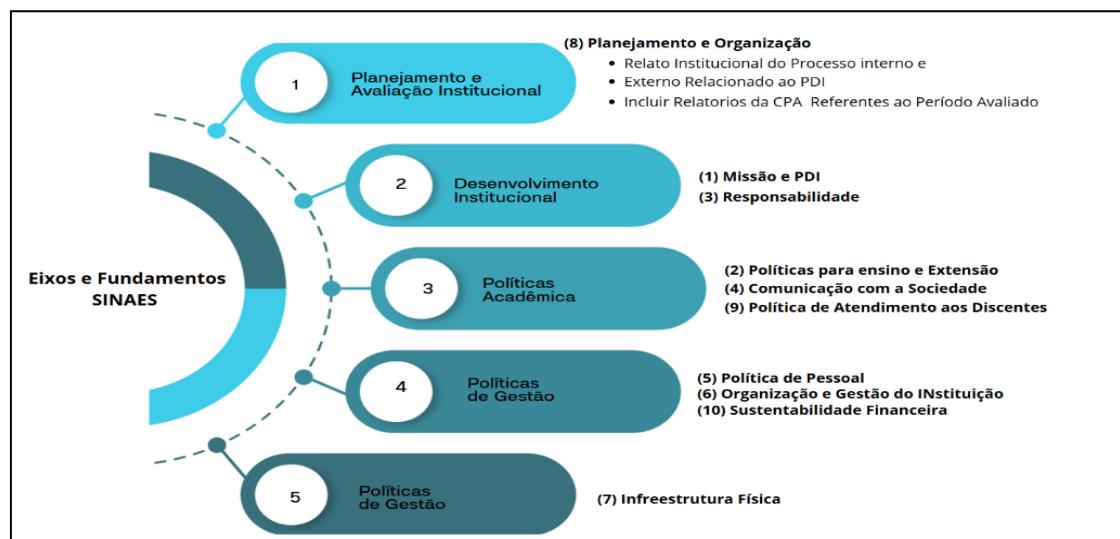


Figura 1: Eixos e fundamentos de avaliação das instituições de ensino com base no INEP.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

No Brasil, o processo de pensar a avaliação institucional da educação básica ou superior teve início em 1980. No entanto, a avaliação das instituições que ofereciam cursos de pós-graduação já era realizada pela Comissão de Aperfeiçoamento do Ensino Superior (CAPES) desde 1977 (Nunes; Pereira; Pinho, 2017).

Dias Sobrinho (2008) dividiu a avaliação institucional em dois níveis: avaliação interna, atualmente denominada autoavaliação institucional; e avaliação externa, ou avaliação institucional externa. Esta última, por sua vez, deve estar em conformidade com Instrumento de Avaliação das Instituições de Ensino (IAIE) definido pelo SINAES (BRASIL, 2004).

## **2. AVALIAÇÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL**

O ambiente empresarial está se tornando cada vez mais competitivo, com a presença de concorrentes cada vez mais inovadores e diferenciados. Para se manter relevante nesse cenário, é essencial adotar estratégias integradas que alinhem os objetivos estratégicos às operações diárias, garantindo que os esforços estejam concentrados nos fatores críticos de sucesso do negócio. A avaliação de desempenho sistêmico se destaca como uma prática de gestão fundamental para alcançar esse propósito (Coelho *et al.*, 2008; Ristoff; Giolo, 2006).

No contexto das instituições de ensino, não é diferente. Além de estarem sujeitas às normas e legislações que regulam a atuação nesse setor, elas também necessitam estar atentas ao mercado onde atuam, no caso, as instituições particulares de ensino já que as mudanças rápidas impostas pela competitividade global exigem que as organizações se adaptem com rapidez ao dinamismo dos negócios (Ristoff, 2018).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho sistêmica é uma ferramenta valiosa que pode contribuir para o alcance de diferenciais competitivos para as instituições de ensino públicas ou privadas (Santos; Giolo, 2006). Para Montgomery e Porter (1998 *apud* Coelho *et al.*, 2008, p. 2), a competitividade é entendida como a “habilidade ou talento que resulta de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência”.

A avaliação é o processo pelo qual se decide medir, coletar, acompanhar e analisar os dados visando a melhoria da performance da organização. Medir para melhorar o desempenho organizacional é responder para a equipe gerencial o que é importante e como a organização pode se manter informada acerca de seu desempenho, favorecendo a reflexão sobre como e onde melhorar (Sink; Tutle, 1993).

Além da variedade de abordagens para avaliar o desempenho organizacional, percebe-se o surgimento de diversos conceitos para definir esse termo. Neste sentido, é importante deixar claro o conceito de avaliação de desempenho organizacional, como sendo o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações. Para efeito deste artigo, o conceito de avaliação de desempenho organizacional concentra-se nos aspectos gerenciais da organização, ou seja, de pessoas envolvidas no alcance de objetivos mal definidos ou não estabelecidos (Coelho *et al.*, 2008).

Convém salientar que, em relação à escolaridade, o percentual de diretores que completaram o ensino superior é de 90,8%. O percentual daqueles com curso superior é maior nas redes federal e estadual, com 99% e 97,6%, respectivamente. Na rede municipal, esse percentual é de 90,6% e, na rede privada, de 86,2% segundo o INEP (BRASIL, 2024).

Apesar dos números animadores, é necessário considerar os moldes da avaliação do desempenho organizacional adotadas, pois desde a Revolução Industrial até a segunda metade do século XX, o foco era direcionado aos critérios financeiros e econômicos, utilizando modelos quantitativos e normativos com o objetivo de maximizar lucros a curto prazo. Nesse período, o ambiente organizacional caracterizava-se por certeza, previsibilidade e estabilidade, justificando a adoção desses modelos (Dutra, 2004).

A partir da década de 1970, mudanças significativas no ambiente organizacional ocorreram, sendo impulsionadas pela globalização, pelo aumento da competitividade e da concorrência em escala global, pelo rápido desenvolvimento tecnológico, pelos processos integrados com fornecedores e clientes, pela segmentação e foco nos clientes e pelo conhecimento como fator de produção (Santos, 2018).

Essa evolução representou uma transição de uma abordagem local, clássica, estática, estável e genérica para uma abordagem sistêmica, multicriterial, dinâmica,

instável e particularizada. A primeira abordagem buscava soluções baseadas em modelos normativos, condicionadas ao paradigma do ótimo, enquanto que a abordagem sistêmica, multicritério, reconhece a complexidade organizacional. As empresas competem por ativos tangíveis e intangíveis específicos, onde o conhecimento é parcial e os atores devem ser motivados a alinhar seus esforços (Dutra, 2005).

Tais processos passaram por alterações significativas, visando o ajuste e o alinhamento a novos modelos de organização e gestão que disciplinam a dinâmica do mundo organizacional. A escolha do tipo de modelo ou da ferramenta gerencial a ser utilizada, bem como sua operacionalização, deve levar em conta suas consequências futuras em termos de alinhamento com os objetivos e valores das organizações além do grau de comprometimento das pessoas envolvidas (Coelho et al., 2008).

Em relação à importância da realização da avaliação organizacional no ambiente de ensino, a figura 2 ilustra, de forma não exaustiva, características de modelos e programas de avaliação da gestão que, em alguns casos, refletem um alinhamento entre si e podem ser adotados pelas instituições de ensino, públicas ou privadas, cristãs ou não. Neste artigo a abordagem é feita apenas sobre o Modelo da FNQ, PRECEP e SINAES

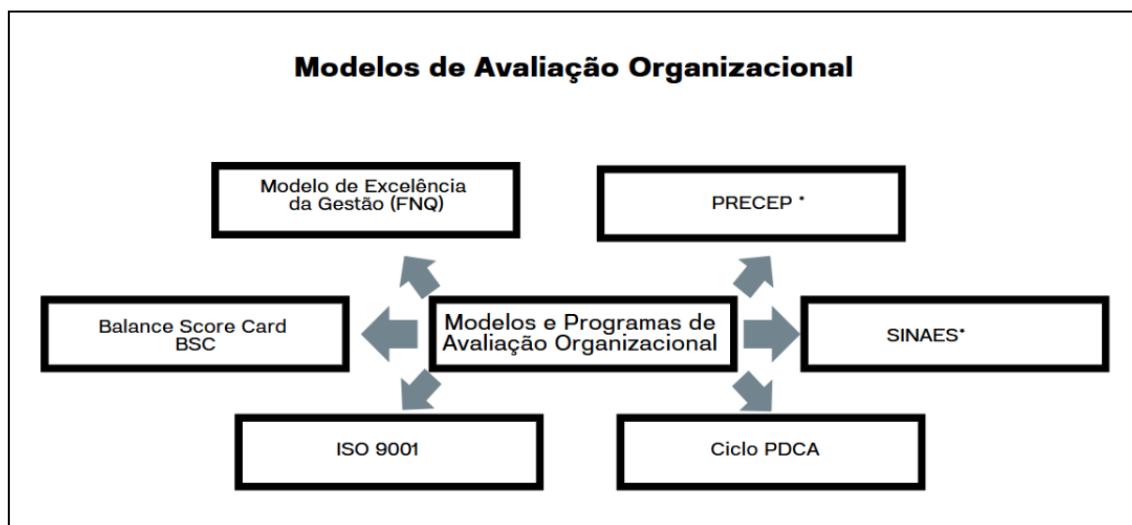


Figura 2: Modelos clássicos de avaliação da gestão (não exaustivo).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

### 3. MODELO DE EXCELÊNCIA DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

O modelo da FNQ é baseado em oito fundamentos da gestão para excelência que, por sua vez, estão organizados em temas para cada qual estão definidos processos apresentados de forma detalhada para facilitar sua implementação (FNQ 2018).

Este modelo permite avaliar o estágio da gestão em quatro níveis de maturidade conforme ilustrado na figura 3. Para fins de esclarecimento, esses níveis servem de norteamento para que as organizações avancem em suas práticas de gestão a fim de alcançar a excelência. Assim, cada nível de maturidade reflete o estágio em que a organização se encontra baseando-se em critérios pré-estabelecidos, dentre eles: Liderança, Clientes, Estratégias, liderança, processos e resultados.

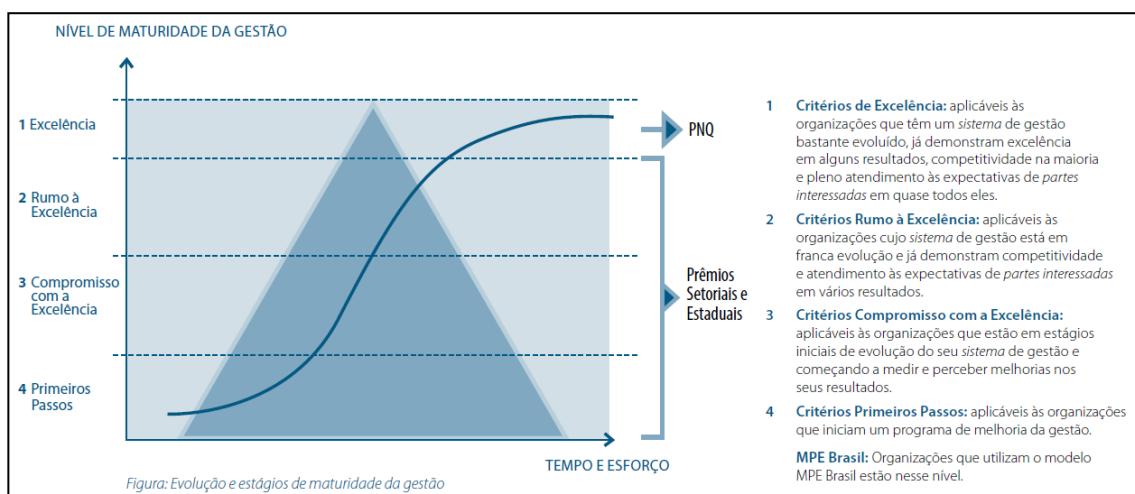


Figura 3: Evolução e estágios de maturidade da gestão.

Fonte: FNQ, 2014, p.17.

A autoavaliação é adotada para que a organização obtenha o diagnóstico de seu nível de maturidade. O procedimento é realizado com base em seus oito fundamentos, a saber:

1. Pensamento sistêmico, que reconhece a existência de relações de interdependência geradoras de efeitos, positivos ou negativos, devendo, portanto, os componentes da organização e o ambiente serem considerados na autoavaliação para o alcance da excelência;
2. Aprendizado organizacional e Inovação, que valoriza o compartilhamento de saberes entre os colaboradores para o desenvolvimento contínuo de habilidades e competências e de um ambiente organizacional que favorece a

- criatividade para busca de novas ideias e soluções visando a excelência e a sustentabilidade dos negócios;
3. Liderança transformadora, que diz respeito à atuação dos líderes com forte senso ético e de inspiração no alcance da excelência para que os colaboradores sejam motivados a atuar de modo compatível com os princípios, valores e objetivos da empresa;
  4. Compromisso com as partes interessadas, devendo assegurar a integração das estratégias e dos processos aos *stakeholders* a curto e longo prazos;
  5. Adaptabilidade, que se refere à capacidade da empresa para se adaptar e responder às constantes variações da demanda e do cenário dos negócios;
  6. Desenvolvimento sustentável, que engloba o compromisso com a responsabilidade socioambiental, possibilitando a melhoria da qualidade de vida da população no presente e no futuro;
  7. Orientação por processos cuja gestão visa o alcance da eficiência e eficácia das atividades a fim de agregar valor à empresa e aos *stakeholders*;
  8. Geração de valor, que traduz o alcance dos resultados ambientais, econômicos, sociais e dos processos implementados para o atendimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders* (FNQ, 2018).

Logo, tais fundamentos do MEG/FNQ se mostram como um guia para que as empresas se tornem não apenas mais eficazes, mas alinhadas aos *stakeholders* e à sustentabilidade do meio ambiente para a perpetuação dos negócios.

#### **4. PROGRAMA DE RECONHECIMENTO DE ESCOLAS CRISTÃS DE EDUCAÇÃO POR PRINCÍPIOS (PRECEP)**

O PRECEP constitui um instrumento de avaliação oferecido pela Associação de Escolas Cristãs de Educação por Princípios (AECEP, 2023) para apoiar seus associados no desenvolvimento de escolas que cresçam em excelência e, assim, servir às famílias, impactando positivamente a realidade educacional da nação e honrar a Deus com seus frutos.

O referido programa foi elaborado a partir de parâmetros e critérios pré-definidos utilizados no processo de (auto-) avaliação e certificação das escolas para que estas possam contribuir, de modo contínuo e permanente, para a formação integral dos educandos. Em termos de avaliação, almejam-se os seguintes objetivos:

- Estabelecer um referencial de modelo de escola eficaz, caracterizado por aspectos fundamentais de organização, operação e gestão, alinhados com a estruturação da Abordagem Educacional por Princípios (AEP);
- Orientar o planejamento, a implantação e a avaliação da gestão escolar para o aprimoramento contínuo da qualidade da escola;
- Contribuir para a consolidação, sustentabilidade e relevância da escola no contexto social;
- Reconhecer uma autêntica escola cristã, com efetiva aplicação da AEP.

A AECEP (2023) propõe ainda um modelo de gestão escolar estruturado em sete dimensões fundamentais, que devem ser planejadas, implementadas e avaliadas continuamente a fim de desenvolver e assegurar a longevidade da escola cristã (Figura 4).



Figura 4: As sete dimensões do PRECEP.

Fonte: AECEP, 2023.

## 5. A AUTOAVALIAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão educacional eficaz deve estar fundamentada em uma visão estratégica que integre a avaliação institucional como um instrumento de planejamento e desenvolvimento. Isso significa que a autoavaliação deve ser incorporada como parte da cultura organizacional, em um ciclo contínuo de

diagnóstico, reflexão, ação e reavaliação (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012). Ao transferir tal entendimento para as instituições cristãs, é esperado que esse ciclo inclua a análise de como os valores cristãos estão sendo praticados no ambiente acadêmico, seja na relação entre professores e alunos, seja nas metodologias adotadas para a construção do conhecimento.

Em seu manual, a Universidade Católica de Santos define a autoavaliação institucional como “[...] um processo contínuo, permanente e em constante (re)construção, (re)adaptação e (re)ajustes, requerendo um rigoroso acompanhamento e monitoramento [...]” (Unisantos, 2024, p. 2). Trata-se de um instrumento de gestão e governança, dotado de atributos que permitem a adequação aos ajustes políticos, acadêmicos e administrativos, que se fizerem necessários. Nesse sentido, a autoavaliação também possibilita um olhar crítico sobre a adequação dos conteúdos curriculares à missão da instituição. Em escolas e universidades cristãs, há o desafio de equilibrar a formação científica e técnica com a dimensão espiritual da educação.

Um processo avaliativo da gestão bem estruturado pode ajudar a identificar oportunidades para fortalecer essa integração, garantindo que a aprendizagem acadêmica esteja em sintonia com os valores cristãos e que a abordagem pedagógica contribua para o desenvolvimento integral dos alunos. Além disso, pode auxiliar os gestores a equilibrem tradição e inovação, garantindo que os princípios cristãos permaneçam centrais no projeto pedagógico, sem comprometer a adaptação às novas demandas educacionais e tecnológicas.

## **6. A AUTOAVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO CRISTÃO**

Nas escolas cristãs, a autoavaliação institucional pode ser feita com base nos ensinamentos bíblicos; na teologia bíblica, na cosmovisão cristã bíblica; e na busca de uma gestão de excelência, formando um círculo virtuoso da educação cristã. Esse processo pode ser visualizado através da figura 7.

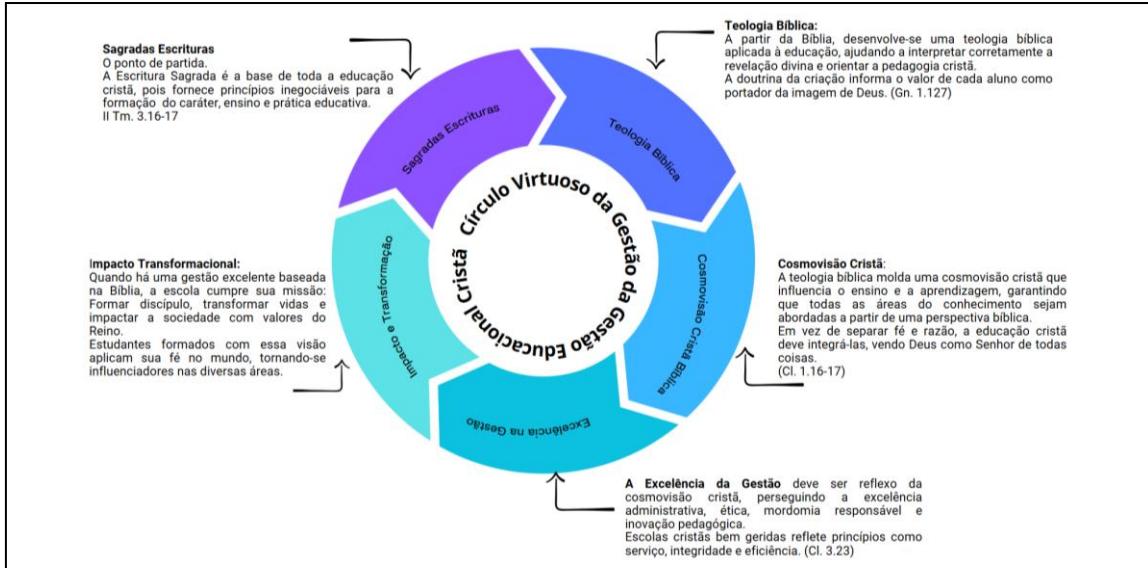


Figura 7: Círculo Virtuoso da Gestão Educacional Cristã.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Sobre seu funcionamento, o círculo virtuoso pode ser interpretado a partir das “Sagradas Escrituras”, pois são a base de toda a educação cristã, fornecendo princípios inegociáveis para a formação do caráter, ensino e prática educativa (2Tm 3.16-17).

Em seguida, o círculo apresenta a “Teologia Bíblica”, desenvolvida a partir da Bíblia. Essa teologia é aplicada à educação, ajudando a interpretar corretamente a revelação divina e orientar a pedagogia cristã. A doutrina da criação informa o valor de cada aluno como portador da imagem de Deus (Gn 1.1-27).

Por conseguinte, tem-se a “Cosmovisão Cristã”, que, por sua vez, é moldada pela teologia bíblica, influenciando o ensino e a aprendizagem, garantindo que todas as áreas do conhecimento sejam abordadas a partir de uma perspectiva bíblica. Em vez de separar fé e razão, a educação cristã deve integrá-las, concebendo Deus como Senhor de todas as coisas (Cl 1.16-17).

Na etapa posterior, o círculo aponta para a “Excelência da Gestão”, que deve ser o reflexo da cosmovisão cristã para o alcance da excelência administrativa, ética, mordomia responsável e inovação pedagógica. Escolas cristãs bem geridas refletem princípios como serviço, integridade e eficiência (Cl 3. 23).

O círculo se completa através do “Impacto Transformacional”, ou seja, uma gestão excelente baseada na Bíblia implica o cumprimento da missão pela escola. Essa missão pode ser traduzida em: formar discípulos, transformar vidas e impactar a sociedade com valores do Reino. Estudantes formados com essa visão aplicam sua fé no mundo, tornando-se influenciadores nas diversas áreas (Rm 12. 1-2).

Por se tratar de um círculo, o processo não se encerra, mas se reinicia partindo, novamente, das Sagradas Escrituras, pois o impacto gerado leva ao maior compromisso com a Palavra, ao aprofundamento na Teologia, ao fortalecimento da Cosmovisão Cristã Bíblica e à Melhoria Contínua da Gestão. É possível inferir que este modelo de Círculo Virtuoso, possibilita a educação cristã não ser apenas uma transmissão de conhecimento, mas um processo contínuo de compartilhamento de saberes, fidelidade bíblica e excelência na gestão.

## **7. DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA AUTOAVALIAÇÃO EM INSTITUIÇÕES CRISTÃS**

A implementação de modelos ou instrumentos de avaliação/autoavaliação pode se mostrar como um desafio às instituições com forte identidade confessional tais quais as de ensino cristão. Um dos desafios é assegurar a participação ativa de toda a comunidade acadêmica no processo avaliativo já que professores e alunos podem perceber a autoavaliação como uma formalidade burocrática, sem impacto real na melhoria do ensino (Santos, 2018). Logo, é fundamental que os gestores criem mecanismos que incentivem a participação e demonstrem os benefícios concretos do processo, não focando apenas no “rendimento escolar” do aluno.

Outro desafio comum é a resistência às mudanças. A autoavaliação, ao revelar pontos de fragilidade na instituição, pode gerar desconforto entre os envolvidos. No entanto, Arruda, Paschoal e Demo (2019) e Souza (2019) afirmam que a avaliação deve ser vista como um mecanismo de crescimento e não como um instrumento punitivo. Para instituições cristãs, essa perspectiva é ainda mais significativa, pois a melhoria contínua deve ser aceita como um compromisso não apenas acadêmico, mas também espiritual e ético.

Por outro lado, podem ser mencionados diversos benefícios. Quando conduzida de maneira sistemática e participativa, a autoavaliação pode contribuir para a melhoria da gestão escolar, o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas e a construção de uma cultura institucional mais transparente e democrática. Além disso,

fortalece a identidade da instituição ao permitir que seus valores e missão sejam constantemente revisados e reafirmados (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2018).

Sem uma consideração de metas e objetivos, a educação tende a sofrer uma grave limitação de visão. Independentemente das diversas correntes educacionais, é necessário buscar um modelo de gestão que possibilite a perenidade dessas instituições.

Assim, convém citar Mayer (2022, p. 19), ao afirmar que a “educação e religião são movidas pela mesma força, pois não podemos compreender a história do pensamento educacional sem que compreendamos seus fundamentos religiosos”. Segundo o referido autor, a evolução ocorre à medida que se aprende. No caso do presente artigo, a base para o aprendizado compreende a aplicação de autoavaliações sistemáticas para que, a partir delas, construa-se um aprendizado sólido e eficaz. Mas para isso, ainda é essencial que haja a definição de conceitos e fundamentos de gestão aplicáveis que considerem as características da instituição.

Ao adotar uma abordagem sistemática de autoavaliação, as instituições não apenas melhoram a qualidade do ensino oferecido, mas também fortalecem a confiança da comunidade escolar e dos *stakeholders* ou principais partes interessadas no negócio “educação”, entre elas: clientes; força de trabalho; acionistas, mantenedores ou proprietários; fornecedores; e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em razão do perfil da organização (Souza, 2019). Além disso, a autoavaliação fomenta a cultura de melhoria contínua e inovação, elementos cruciais para a adaptabilidade e resiliência diante dos desafios contemporâneos.

Assim, outro aspecto considerado no presente artigo é a relação existente entre os princípios bíblicos e a gestão educacional. Ou seja, é fundamental que gestores considerem tais princípios em conjunto com os fundamentos de gestão organizacional e de boas práticas para a longevidade das instituições de ensino cristão. Nesse sentido, cabe ainda mencionar Santos (2008) ao ressaltar a mudança de princípios das organizações, passando de “guiadas pelo negócio” para “guiadas pela missão”. Esse entendimento se mostra oportuno uma vez que as “organizações educacionais são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a instituição em seu conjunto” (FNQ, 2018, p. 6).

Ademais, o processo de avaliação está diretamente associado ao aprendizado organizacional, pois é definido como a “busca de um novo patamar de conhecimento para a organização educacional por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências” (FNQ, 2018, p. 7). O aprendizado organizacional deve estar presente na cultura da instituição, pois:

[...] incentiva a experimentação, [considera] o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada” (FNQ, 2018, p. 7).

A partir do exposto até aqui, e considerando a temática com foco nas instituições de ensino cristão, foi possível estabelecer um diálogo entre os variados instrumentos de avaliação/autoavaliação. Para isso, o quadro 1 aponta seus principais elementos característicos, estando organizados por similaridade, a partir dos fundamentos da AECEP.

Quadro 1: Principais similitudes e diferenças entre os instrumentos de avaliação.

<b>PRECEP</b>	<b>MEG (FNQ)</b>	<b>SINAES</b>
Identidade & Estratégia	Estratégias e Planos	Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional
Governança & Liderança	Liderança	Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão
Organização & Gestão de Pessoas	Clientes e Pessoas	Políticas de Pessoal; Políticas de Atendimento aos Discentes
Estruturação do Ensino & Aprendizagem	Informações e Conhecimento	Infraestrutura Física
Administração de Recursos & Infraestrutura	Processos	Organização e Gestão
Atuação da Comunidade Escolar	Sociedade	Comunicação com a Sociedade; Responsabilidade Social da Instituição
Resultados & Melhoria Contínua	Resultados	Planejamento e Avaliação Institucional; Resultados Acadêmicos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

No quadro 1, verifica-se, portanto, que ambos os modelos PRECEP e MEG/FNQ foram os que mais se aproximaram da iniciativa privada na busca pela excelência da gestão, excetuando-se, portanto, o SINAES. Inclusive, Santos *et al.* (2018) mencionaram as limitações do SINAES quanto às ferramentas de avaliação adotadas no sentido de não abranger as transformações sociais e mercadológicas para que a avaliação seja feita de modo integral.

Depreende-se que os modelos do PRECEP e da FNQ constituem instrumentos de autoavaliação relevantes e que merecem ser apreciados para que as instituições de ensino cristão alcancem a excelência organizacional, porém sem menosprezo ou desmerecimento ao SINAES.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A prática de autoavaliação periódica em instituições de ensino cristãs revela-se essencial para a busca contínua da excelência na gestão educacional. A autoavaliação permite um diagnóstico aprofundado dos processos gerenciais e pedagógicos, identificando pontos fortes e oportunidades de melhorias. Esse processo reflexivo foi fundamental para alinhar as práticas institucionais aos valores e princípios cristãos, garantindo que a missão educativa seja cumprida de forma eficaz.

Em suma, a implementação de autoavaliações sistemáticas e periódicas se mostra como uma estratégia indispensável para que as instituições de ensino cristãs alcancem a excelência na gestão e cumpram integralmente seu papel educativo e social. É imperativo que essas instituições mantenham um compromisso constante com a autoavaliação, assegurando a relevância e a eficácia de suas práticas educacionais, em consonância com os princípios cristãos que norteiam sua missão.

## **REFERÊNCIAS**

ARRUDA, J. A. de.; PASCHOAL, T; DEMO, G. Uso dos resultados da autoavaliação institucional pelos gestores da Universidade de Brasília. **Avaliação Educação Superior**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 680-98, set. 2019.

ASSOCIAÇÃO DE ESCOLAS CRISTÃS DE EDUCAÇÃO POR PRINCÍPIOS (AECEP). **Programa de reconhecimento de escolas cristãs na abordagem educacional por princípios estruturação do ensino e aprendizagem**. 2023.

Disponível em: <[https://portalshalom.com.br/aecep/wp-content/uploads/2023/07/folder\\_precep\\_2023.pdf](https://portalshalom.com.br/aecep/wp-content/uploads/2023/07/folder_precep_2023.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação superior: resultados. 2024.** Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>>. Acesso em: 20 mar. 2025.

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. 2004. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2025.

COELHO, A.L.A.L. *et al.* Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba – Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

DIAS, SOBRINHO, J. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação Educação Superior**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 193-207, mar. 2008.

DIAS, SOBRINHO, J. Avaliação: técnica e ética. **Avaliação Educação Superior**, Campinas, v. 6, n. 3, p.7-19, jun. 2001.

DUTRA, A. Metodologia para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicriterial. **Contemporânea Contabilidade**. Florianópolis, ano 2, v. 1, jan./jun. 2005.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**: instrumento de avaliação da maturidade da gestão. 250 pontos – compromisso com a excelência. 2018. São Paulo: FNQ, 2018.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JAMES, K. **Bíblia**. Rio de Janeiro: Art Gospel, 2020.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F. de.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

MAYER, F. **5 aprendizados da pedagogia de Jesus**: a sabedoria pedagógica de jesus no desafio de educar. Rio de Janeiro: Santuário, 2022.

NUNES, E. B. L. L. P.; PEREIRA, I.C.A.; PINHO, M.J. A responsabilidade social universitária e a avaliação institucional: reflexões iniciais. **Avaliação Educação Superior**, Campinas, v. 22, n. 1, p. 165–77, jan. 2017.

OLIVEIRA, M. de. **Ciclo PDCA**: o método para solução de problemas: guia prático das 4 fases e 8 etapas do PDCA. São Paulo: Kindle, 2019. (e-book).

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Glossary of key terms in evaluation and results-based management for sustainable development**. 2.ed. OECD Publishing: Paris, 2023. Disponível em: <[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition\\_2767e14e/632da462-en-fr-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_2767e14e/632da462-en-fr-es.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2025.

RISTOFF, D. Os desafios da avaliação em contexto de expansão e inclusão. **Espaço Pedagógico**, v. 26, n. 1, p. 9-32, jan. 2018.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. O Sinaes como sistema. **R B P G**, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.

SANTOS, M. G. dos. Trilhas da avaliação da educação superior no Brasil: os (des)caminhos em direção ao Sinaes. **Espaço Pedagógico**, v. 26, n. 1, p.117-38, jan. 2018.

SANTOS, V. S. Educação cristã: conceituação teórica e implicações práticas. **Fides Reformata**, v.8, n.2, p.155-174, fev. 2008.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUZA, J. O. L. **50 ferramentas de gestão**: diagnosticar e resolver problemas. Rio de Janeiro: Kindle, 2019. (e-book).

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS (UNISANTOS). **Manual de autoavaliação**. São Paulo: UNISANTOS, 2024.

VEIGA, I. P. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 10. ed. Campinas: Papirus, 2023.