

# Proposta de perspectivas do Balanced Scorecard para monitoramento da Educação Profissional e Tecnológica

## *Proposal of Balanced Scorecard Perspectives for Monitoring Professional and Technological Education*

**Geovanna Costa Silva**

Universidade Federal de Goiás

geovannacosta@ufg.br

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-3485-4829>

**Júlio Orestes da Silva**

Universidade Federal de Goiás

juliosilva@ufg.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4708-5999>

### Resumo

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é uma modalidade educacional atrelada ao desenvolvimento socioeconômico do país. Entretanto, apesar de sua importância, pouco se discute a respeito de sua avaliação e, portanto, do seu monitoramento. Tendo em vista que a falta de indicadores específicos e de instrumentos de monitoramento dificulta a obtenção de informações sobre a qualidade e efetividade da EPT, o *Balanced Scorecard* (BSC) surge como um recurso para o monitoramento do desempenho da EPT em diferentes perspectivas. Nesse viés, este estudo propõe o uso do BSC como instrumento de monitoramento para a EPT, tendo como principal objetivo propor um ajuste nas perspectivas do BSC para monitorar a EPT. A metodologia utilizada é descritiva, e para atingir o objetivo proposto foram realizadas três etapas distintas de análise: documental, busca na literatura e análise de conteúdo. Os resultados desta pesquisa indicam que as perspectivas mais relevantes para o monitoramento e avaliação da EPT, que levam em consideração suas particularidades, são: Infraestrutura e Tecnologia, Estudantes, Aprendizado e Crescimento, Sociedade, Processos Internos e Financeira. Essas perspectivas demonstraram estar conectadas com as dimensões e critérios necessários para uma análise abrangente e avaliação da EPT. Conclui-se que essas perspectivas podem proporcionar uma visão holista e equilibrada das dimensões envolvidas nos níveis dessa modalidade de ensino. Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras aprofundem o estudo sobre o uso do BSC na EPT e explorem outras perspectivas relevantes para uma avaliação abrangente e eficaz.

**Palavras-Chave:** Balanced Scorecard; Educação Profissional e Tecnológica; Monitoramento; Qualidade; Avaliação.

DOI: <https://doi.org/10.5216/rci.v4.81069>

Submetido: 19/11/2024 Aprovado: 24/01/2025

**Como citar o artigo:** Silva, G. C., & Silva, J. O. (2025). Proposta de perspectivas do Balanced Scorecard para monitoramento da Educação Profissional e Tecnológica. *Revista Contabilidade & Inovação*, Goiânia, [s.d.]. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/rci/article/view/80845>. Acesso em:

#### Copyright:

© 2025. The Authors.

Licensee: AOSIS. This work is licensed under the Creative Commons Attribution License.

## Introdução

Conforme a definição dada pela Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é uma modalidade educacional que tem como objetivo principal preparar os indivíduos para o exercício de profissões, a fim de que possam ingressar no mercado de trabalho e participar ativamente da sociedade. Segundo Moreira, Coelho e Moreira Júnior (2020), além de sua dimensão social, a EPT é importante para o desenvolvimento do país, principalmente quando empregada às demandas de preparação da mão de obra necessária para o processo de urbanização e a diversificação das atividades produtivas locais e regionais. Em consonância, Pereira (2016) considera que a EPT tem se destacado cada vez mais no Brasil, não apenas como uma modalidade de ensino, mas também como uma política socioeconômica voltada para a melhoria da distribuição de renda no país. Isso se deve ao fato de a EPT possibilitar aos jovens um ingresso mais rápido no mercado de trabalho e aos adultos uma reinserção e requalificação profissional.

Entretanto, apesar da importância socioeconômica, pouco se discute sobre sua avaliação. Albuquerque, Moraes, Santos e Silva (2020) ressaltam que não há indicadores específicos para avaliar a qualidade e efetividade da EPT, o que impede a obtenção de informações válidas e legítimas sobre suas intervenções e componentes. Os autores (2020) discutem que, apesar do desempenho positivo dos estudantes em avaliações externas de larga escala, ainda não há uma fonte confiável de informações, seja através de um exame específico ou de um sistema de avaliação próprio, que permita avaliar se a formação técnica e profissional oferecida aos estudantes corresponde a uma formação de qualidade. Sendo assim, entende-se a avaliação da educação como um desafio, por ser uma questão complexa e sem parâmetros pré-definidos ou delimitados, exigindo o desenvolvimento contínuo de estratégias e medidas para aprimoramento. Conforme Santos e Tavares (2021), no contexto das práticas educacionais, a avaliação é pouco abordada, com poucos registros de discussões sobre o assunto em relação à EPT, o que evidencia uma lacuna quanto à avaliação e o monitoramento.

Nesse sentido, a utilização de um instrumento de monitoramento de desempenho, como o *Balanced*

*Scorecard* (BSC), pode contribuir para acompanhar e avaliar o desempenho da EPT e a efetividade das ações realizadas em prol da melhoria da educação, dada a sua relevância no aspecto social e econômico. O BSC consiste em um modelo de medição de desempenho desenvolvido por Kaplan e Norton (2001) que busca alinhar estratégias e capacidades por meio de um sistema de gestão e mensuração de desempenho. Nessa perspectiva, para as organizações sobreviverem e prosperarem, é necessário adotar um sistema de gestão e mensuração de desempenho alinhado com as estratégias e capacidades, pois “o que não é medido não é gerenciado” Kaplan e Norton (1997, pg. 17). Portanto, mesmo em organizações que demonstram progresso, a ausência de monitoramento pode impactar na definição e alcance dos objetivos.

Ademais, Albuquerque *et al.* (2020) discutem que, além da inexistência de um sistema próprio de avaliação da EPT, não há um instrumento normativo que permita o monitoramento, a comparabilidade e o acompanhamento efetivo das dimensões avaliadas. Normalmente são utilizadas iniciativas isoladas e informais, como nos Institutos Federais, que possuem uma Comissão Própria de Avaliação (Instituto Federal da Bahia [IFBA], 2022), que reforça a ausência de um sistema padronizado que permita comparabilidade e acompanhamento efetivo em nível nacional. Sendo assim, o BSC, por ser um método voltado ao gerenciamento da estratégia, pode permitir a visualização da organização sob várias perspectivas simultaneamente e possibilitar o monitoramento dos resultados encontrados nas avaliações. Além disso, sua aplicação em contextos educacionais tem sido amplamente discutida na literatura, com adaptações que demonstraram sua eficácia para monitorar aspectos como qualidade do ensino, infraestrutura e impacto social (Cassol, 2006; Carvalho, 2015; Menezes, 2017).

Ao considerar a importância estratégica da EPT para o País e o seu papel na capacitação profissional e, consequentemente, seu impacto na condição socioeconômica, a avaliação de desempenho específica pode contribuir no alinhamento e definição de planos e políticas públicas. Portanto, o objetivo deste estudo é propor um ajuste nas perspectivas do BSC para monitorar a EPT. Vale ressaltar que, com a estruturação do BSC, será possível traçar dimensões relevantes, que

vão permitir monitorar o desempenho da EPT em conformidade com as normativas e recomendações das entidades responsáveis.

Dessa forma, o presente estudo se justifica em decorrência da proposição de um ajuste das perspectivas tradicionais para monitoramento da EPT, tendo em vista a necessidade de contribuir para a efetividade e a qualidade dessa modalidade educacional. A efetividade poder ser definida como a capacidade da EPT de formar profissionais qualificados, que atendam as expectativas do mercado de trabalho, com foco principal na empregabilidade, considerando habilidades técnicas e competências profissionais. Já no que se denomina qualidade, consiste em condições relacionadas à infraestrutura, modernização, acesso e retenção, além de questões relacionadas à equidade e articulação entre a formação e a capacitação profissional.

Nesse sentido, espera-se que tal avaliação possa contribuir para a melhoria da gestão da EPT, garantindo que essa modalidade de ensino esteja cada vez mais alinhada às demandas do mercado de trabalho, ao capacitar pessoas de maneira efetiva para o trabalho, além de contribuir para o avanço da discussão sobre utilização do BSC nos processos avaliativos das instituições de EPT. Pela disposição deste instrumento, que pode ser utilizado no monitoramento da EPT e no aprimoramento dos processos avaliativos, almeja-se contribuir para o avanço das discussões sobre a utilização do BSC nos processos avaliativos das instituições de EPT, demonstrando sua aplicabilidade como um instrumento estratégico adaptado às particularidades dessa modalidade de ensino.

Embora exemplos na literatura mostrem o BSC sendo aplicado em âmbitos educacionais, como em escolas de Educação Básica (Carvalho, 2015) ou em Institutos Federais (Menezes, 2017), não foram encontrados estudos que adaptassem o BSC especificamente ao contexto da EPT, que englobe não apenas cursos técnicos ou de qualificação, mas a EPT como um todo, tendo em vista que a EPT engloba desde o nível básico da educação ao nível superior. Sendo assim, este trabalho se diferencia ao propor um modelo que pode incorporar perspectivas adaptadas a essa realidade.

O estudo está estruturado em quatro seções principais:

o referencial teórico aborda o BSC, a EPT e seus processos avaliativos; a segunda seção descreve os métodos e técnicas utilizados; a terceira seção apresenta a análise dos resultados obtidos; e, por fim, a conclusão resume as principais considerações e contribuições do estudo

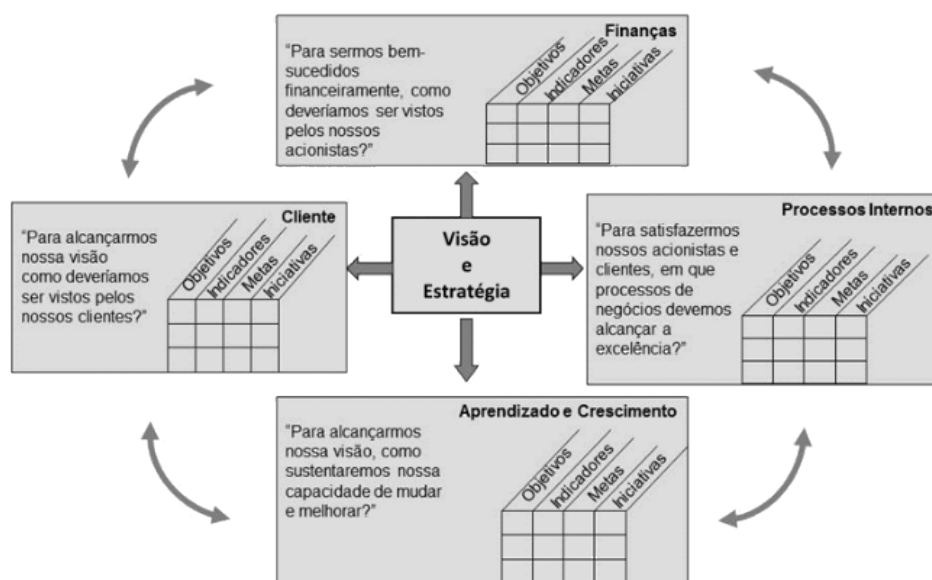
## Referencial Teórico

### *Balanced Scorecard*

Desenvolvido pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton, na década de 90, através de um estudo intitulado de "Measuring Performance in the Organization of the Future", o *Balanced Scorecard* é amplamente utilizado, atualmente, como um sistema de gestão estratégica, tendo em vista que permite às organizações medir e gerenciar o seu desempenho de forma ampla e equilibrada, pois segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC produz um impacto mais significativo ao ser utilizado como instrumento para induzir a mudança organizacional.

De acordo com Monteiro *et al.* (2003), o BSC é um instrumento muito difundido de gestão estratégica, tendo em vista que traz consigo perspectivas não financeiras e financeiras, além de esclarecer relação de causa e efeito por meio do mapa estratégico, que pode ser moldado ao objetivo da organização. Outrossim, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o BSC oferece métodos para alcançar sucesso no futuro, pois traduz a missão e as estratégias da empresa por meio de medidas de desempenho - sistema de medição e gestão estratégica, que, segundo os autores, devido à complexidade dos ambientes competitivos, irá exigir a compreensão de metas e métodos para alcance delas, por meio de indicadores dos aspectos do ambiente e do desempenho organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (2007), os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e estratégia da empresa. Eles focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme ilustrado na Figura 1. Conforme ressaltado por eles, quando os indicadores de desempenho nessas áreas não financeiras são combinados com as métricas financeiras, resultam em uma visão abrangente da saúde e das atividades da organização.



**Figura 1. Perspectivas do Balanced Scorecard.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Quanto à perspectiva Financeira, Kaplan e Norton (1997) relatam que as métricas e objetivos financeiros precisam desempenhar um papel duplo no BSC, que consiste em definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir como meta principal de todas as outras perspectivas, uma vez que os objetivos financeiros servem de foco para as demais metas por conta da cadeia de relação de causa e efeito, que culminam com a melhora do desempenho financeiro. Já na perspectiva dos Clientes, os autores (1997) afirmam que é necessário que a organização defina seu segmento-alvo de clientes e mercado, o que dá a oportunidade para que as empresas alinhem suas medidas de resultado relacionadas ao cliente, conforme dita os segmentos pré-definidos. De acordo com Kaplan e Norton (1997), anteriormente as empresas eram capazes de focar em suas capacidades internas, o que destaca o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Entretanto, as empresas que não entenderam as demandas dos clientes perceberam que seus concorrentes conquistavam o mercado oferecendo produtos ou serviços mais alinhados às preferências desses clientes.

A perspectiva dos Processos Internos refere-se à excelência dos processos e atividades desenvolvidos pela empresa e aos padrões de qualidade exigidos de seus produtos e serviços. Kaplan e Norton (1997) dizem que os sistemas de desempenho, relativos aos processos internos da maior parte das empresas, focam na

melhoria dos processos operacionais existentes, sejam eles serviços prestados ou produtos. Por fim, a perspectiva do Aprendizado e Crescimento, a qual, segundo Kaplan e Norton (1997), é segmentada em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional, e tem como objetivo oferecer a infraestrutura para possibilitar a consecução das demais perspectivas abordadas anteriormente, dado que, para os autores, o aprendizado e o crescimento são os vetores para ótimos resultados nas três primeiras perspectivas do scorecard.

Apesar das perspectivas tradicionais, que são consideradas adequadas para a maioria das organizações, o BSC possui um conceito flexível e adaptável às características da organização em análise (Kaplan & Norton, 2004; Madsen & Stenheim, 2015). Ademais, o BSC proporciona uma melhor estrutura organizacional, pois equilibra objetivos e metas de curto e longo prazo por meio das suas perspectivas. Assim, o BSC oferece um método que pode ser utilizado na EPT, tendo em vista que apresenta ferramentas capazes de avaliar sua eficácia e impacto na preparação dos alunos para o mercado de trabalho, enfatizando a missão da educação profissional e o compromisso com a cidadania. Portanto, se uma instituição deseja avaliar e aprimorar sua abordagem, a incorporação do BSC pode proporcionar uma perspectiva estratégica sólida e uma estrutura prática para a execução bem-sucedida de seus objetivos educacionais.

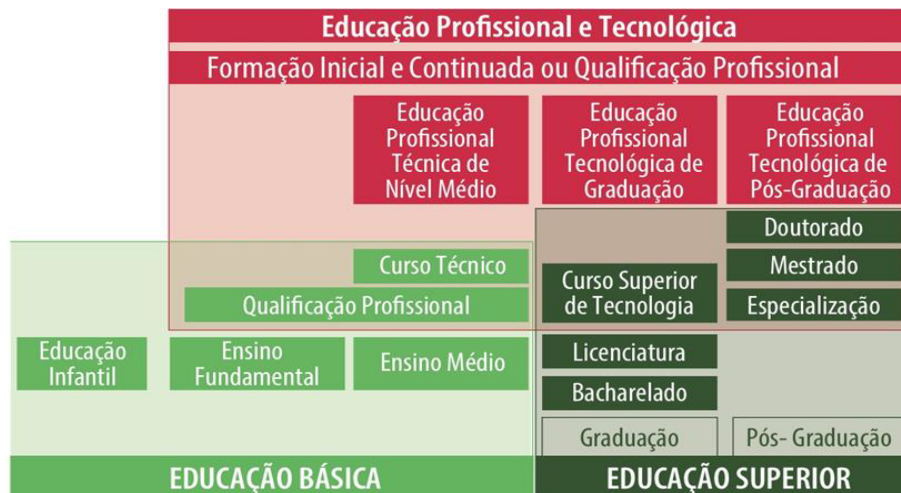
## Educação Profissional e Tecnológica

A EPT no Brasil teve um longo processo histórico de evolução e transformações. Na concepção de Vieira e Junior (2016), a EPT acompanha a humanidade desde tempos remotos, sendo repassada por meio de observação, prática e repetição. Para os autores, a consolidação da educação profissional moderna ocorreu no final do século XVIII, durante a Revolução Industrial na Inglaterra, onde surgiram novos processos de manufatura que exigiam a difusão das técnicas para garantir a continuidade dos ofícios. Com as alterações na indústria e a necessidade de aprimoramento de técnicas, era necessário preparar a geração futura, com conhecimentos técnicos, o que deu origem às escolas de artes e ofícios.

Em 1909, Nilo Peçanha, deu início à EPT no Brasil, por meio do Decreto nº 7.566 (1909), que criou, inicialmente em diferentes unidades federativas, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, dezenove “Escolas de Aprendizes Artífices”, destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito. Com o advento da República, juntamente com a industrialização, houve uma mudança no foco da educação técnica, que passou a ser voltada para a formação de técnicos e engenheiros, para atender às necessidades do desenvolvimento econômico do país.

Através do Decreto nº 4.244 (1942), as Escolas foram transformadas em Escolas Industriais e Técnicas, que passaram a oferecer formação profissional equiparada ao ensino secundário. A partir dessa mudança, iniciou-se oficialmente o processo de integração do ensino industrial à estrutura do sistema educacional do país.

Posteriormente, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), houve uma mudança no modelo de EPT, ao retirar o caráter assistencialista dado até aquela data à educação profissional, tornando-a um mecanismo de favorecimento à inclusão social e certificação profissional. Atualmente, a EPT é uma modalidade educacional prevista na LDB nº. 9.394 (1996) com o objetivo principal de preparar os estudantes para o exercício de profissões, promovendo sua inserção no mundo do trabalho e na sociedade. Essa formação busca combinar conhecimentos teóricos e competências técnicas. Conforme estabelecido pela Lei, a EPT engloba cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional, de educação profissional técnica de nível médio e de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação, organizados de forma a permitir a continuidade e a articulação dos estudos. Dessa forma, a Figura 2 ilustra a estrutura da EPT no contexto brasileiro.



**Figura 2.** Organização da EPT no Brasil.

Fonte: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica [SETEC] (2016)

Nesse contexto, a articulação da EPT com outras etapas educacionais, como o Ensino Médio regular e a Educação Superior, proporciona aos estudantes uma formação mais completa e alinhada às demandas da

atualidade, favorecendo sua empregabilidade e inserção produtiva na sociedade. Não obstante, de acordo com a Constituição Federal de 1988, a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, tendo o objetivo

de formar cidadãos conscientes e preparados para o exercício da cidadania e para o trabalho. Nesse sentido, a EPT desempenha um papel fundamental, pois, além de contribuir para o desenvolvimento do país, também contribui para a formação de pessoas capazes de atuar de forma crítica e responsável no mundo do trabalho e na sociedade. A LDB reforça essa perspectiva, estabelecendo a educação profissional e tecnológica como direito fundamental do cidadão, com ênfase no direito à "educação" e à "profissionalização".

Neta e Souza (2021) destacam que a política de expansão da EPT é muitas vezes vista como uma forma de atender aos interesses do capital, porém é importante considerar a capacidade de inclusão social e de desenvolvimento regional trazida em seu bojo, uma vez que tem possibilitado que jovens de baixo poder aquisitivo tenham acesso à educação técnica e tecnológica nessas instituições, o que amplia seus horizontes.

Diante da complexa evolução da EPT no Brasil, torna-se evidente a necessidade de avaliar e monitorar constantemente essa modalidade educacional. Desde sua origem até sua integração atual, sublinha a necessidade de verificar seu desempenho e adaptação. Nesse viés, a avaliação do desempenho é importante para garantir que sua oferta de cursos esteja alinhada às necessidades da sociedade e do mercado de trabalho, assegurando que os estudantes estejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios da atualidade. Além disso, o monitoramento permite identificar possíveis lacunas e ajustar estratégias, garantindo que a EPT cumpra seu papel de promover a formação integral dos cidadãos e contribua para o desenvolvimento econômico e social do país.

### Avaliação na Educação Profissional e Tecnológica

A Avaliação Institucional é um instrumento importante para o monitoramento e melhoria da qualidade do ensino, além de auxiliar na gestão e planejamento das instituições. Na perspectiva de Lima *et al.* (2020), a gestão educacional é importante para a melhoria da qualidade da educação, sendo a avaliação institucional um instrumento importante para identificar pontos fortes e áreas que precisam de melhoria, o que auxilia na curso atende a padrões de qualidade, assegurando a qualidade e legitimidade dessas instituições. O Conselho Estadual de Educação de Goiás (CEE/GO) é o

tomada de decisões, garantindo a equidade e transparência no processo educacional, permitindo que as escolas sejam avaliadas de forma justa e objetiva, com a capacidade de redirecionar as políticas públicas.

Segundo Albuquerque *et al.* (2020), a avaliação da EPT é um requisito fundamental para a valorização do desenvolvimento de suas forças produtivas, sistemas tecnológicos, economia e, principalmente, condições sociais, levando em consideração os princípios da equidade e qualidade. Sendo assim, se baseia em avaliar não somente o desempenho dos alunos, mas também os processos internos da instituição, incluindo estrutura, corpo docente, material didático, infraestrutura, entre outros aspectos. Na visão dos autores (2020), a avaliação consiste em um processo de identificação de aspectos como fragilidade, excelência e qualidade dos cursos. Além de realizar um diagnóstico da qualidade do sistema da EPT, corrobora para que as políticas públicas sejam direcionadas à função social.

No contexto brasileiro, tanto a educação básica quanto a educação superior possuem sistemas de avaliação consolidados em nível nacional, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Esses sistemas fornecem indicadores que orientam políticas públicas e visam garantir a qualidade e o aprimoramento dos processos educativos em ambos os níveis de ensino. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais [INEP] (2019), o SAEB desempenha um papel significativo na avaliação da educação básica, fornecendo informações valiosas para escolas e redes de ensino em todo o país. O SINAES é um conjunto abrangente de procedimentos usados para avaliar a qualidade dos cursos de graduação e das instituições de ensino superior, visando promover melhorias e garantir a relevância social dessas instituições (Ministério da Educação [MEC], 2021).

Outrossim, o MEC designa o Conselho Estadual de Educação para supervisionar e regulamentar a educação em nível estadual. O credenciamento é o processo oficial pelo qual o governo reconhece que uma instituição ou

representante desse órgão, envolvido na análise de currículos, regulamentos e normas educacionais, contribuindo para o desenvolvimento e aprimoramento

do sistema educacional estadual.

De acordo com Albuquerque *et al.* (2020), a avaliação é uma forma de atribuir valor e reconhecer a importância da EPT. Nesse contexto, o BSC emerge como uma metodologia promissora para monitorar de forma abrangente a EPT. O BSC, originalmente desenvolvido para organizações, permite uma visão simultânea de diferentes perspectivas, facilitando a implementação de estratégias eficazes na EPT. Sua aplicação potencial na EPT destaca-se como uma maneira de preencher a lacuna na avaliação da qualidade e do desempenho dessa modalidade educacional.

Estudos como os de Martins (2015) e Moreno, Costa e Junior (2019) destacam que o BSC tem sido utilizado em instituições de ensino para integrar indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro, proporcionando uma visão holística da gestão educacional e seu monitoramento. Ademais, o BSC foi selecionado como artefato gerencial devido à sua flexibilidade e capacidade de alinhar objetivos institucionais em múltiplas perspectivas. Embora bastante utilizado nas organizações, o BSC tem sido capaz de integrar dimensões financeiras e não financeiras (infraestrutura, impacto social etc.), demonstrado aplicabilidade em instituições de ensino (Carvalho, 2015; Menezes, 2017).

### Métodos e técnicas da pesquisa

Para atingir o objetivo proposto foram realizadas três etapas distintas de análise: documental, busca da literatura e análise de conteúdo. Essas etapas foram selecionadas de forma complementar para garantir uma abordagem abrangente e alinhada com o objetivo do estudo. A análise documental compreendeu fontes de informação normativas, o SAEB, o SINAES e o CEE/GO, para entender as dimensões estabelecidas utilizadas. A busca na literatura abrangeu estudos relacionados à aplicação do BSC na educação porque possibilitou encontrar perspectivas adaptadas à realidade educacional. A análise de conteúdo possibilitou categorizar e operar a triangulação de dados das fases anteriores para fins de interpretação e obtenção de dimensões normativas e teóricas que possam sustentar os pontos de vista propostos. Isso garantiu uma base forte para o desenvolvimento do modelo que era

relevante para a abordagem do contexto EPT como um modelo integrado.

Para a análise documental, foram utilizados Leis, Decretos e Resoluções que regem o processo de avaliação da educação, a fim de verificar as principais dimensões e critérios utilizados nas aplicações de avaliação nos níveis de abrangência da EPT. Segundo Raupp e Beuren (2006), a pesquisa documental pode ser incorporada a outras metodologias de pesquisa em um mesmo estudo, pois visa selecionar, processar e interpretar informações em sua forma bruta, e atribuir-lhes significado e valor agregado.

A busca na literatura foi realizada por meio de um mapeamento acerca do BSC aplicado no âmbito da educação, a fim de embasar a proposta e verificar a aplicação efetiva, seja com implantações, ou análises de BSC já realizadas em instituições. Foram utilizados artigos nacionais publicados entre 2010 e 2022, disponíveis nas bases de dados acadêmicas reconhecidas, como o "SciELO" e "Portal Capes", com termos de busca, como "Balanced Scorecard", "educação", "BSC", "EPT", "Educação Profissional e Tecnológica" e "Ensino". A busca resultou em 48 artigos em ambas as bases. Como critério de inclusão foram selecionados apenas estudos que utilizaram o BSC de forma prática, ou seja, propuseram um modelo de BSC para a instituição de educação estudada. Artigos que apresentavam análises puramente teóricas ou sem adaptação prática ao contexto educacional foram excluídos. Ao final do processo, 14 artigos foram baixados e organizados manualmente por meio de uma planilha. Para cada artigo foram identificados: título, autor(es), ano de publicação, contexto de aplicação do BSC, perspectivas utilizadas e a justificativa da escolha. Com base nessa coleta de informações, foi realizado o mapeamento das perspectivas adotadas por outros autores em seus estudos e seus processos de escolha, o que contribuiu para a fundamentação e construção da proposta deste estudo.

Outrossim, a análise de conteúdo foi aplicada durante toda a pesquisa, especialmente na coleta e interpretação dos dados documentais e bibliográficos. Segundo Pletsch *et al.* (2023), a análise de conteúdo permite uma abordagem de codificação das informações para facilitar o agrupamento e reduzir o volume de dados a serem analisados. As etapas da análise de conteúdo

envolveram a pré análise, exploração do material e análise dos dados, que permite uma organização sistematizada das ideias e a seleção dos documentos a serem analisados (Pletsch *et al.*, 2023).

Os dados dos sistemas de avaliação SAEB, SINAES e CEE/GO foram coletados e categorizados para um conhecimento aprofundado de cada dimensão avaliada. A triangulação dos dados, considerando os três sistemas, foi realizada para uma análise integrada e abrangente dos resultados obtidos. A análise das similaridades entre as dimensões dos sistemas SAEB, SINAES e CEE/GO foi conduzida com uma leitura analítica dos conceitos e definições previamente captados. As dimensões consideradas “similares” foram compiladas em uma planilha para a busca de similaridade com as perspectivas encontradas na literatura (conforme a Tabela 2).

A análise das conexões entre dimensões e perspectivas resultou na proposição das perspectivas do BSC como modelo de avaliação e monitoramento da EPT. Essa abordagem permitiu categorizar e agrupar informações relevantes e identificar pontos de convergência e padrões comuns entre os sistemas de avaliação SAEB, SINAES e CEE/GO.

Conforme destacado por Kaplan e Norton (2004), as quatro diferentes perspectivas apresentadas no BSC são amplamente consideradas adequadas para a maioria das organizações, sendo importante ressaltar que essas perspectivas devem ser vistas como um modelo flexível e adaptável, e não como uma abordagem rígida ou restritiva. Nesse viés, na EPT é necessário adaptar o BSC para refletir as particularidades e objetivos dessa

modalidade de ensino.

De acordo com Albuquerque *et al.* (2020), existe uma dificuldade em compreender que a avaliação da EPT não pode ser obtida automaticamente pela combinação das dimensões analisadas no SAEB e no SINAES. Sendo assim, a EPT não se limita apenas à educação básica ou ao ensino superior, pois abrange ambas, atendendo também às necessidades de formação e qualificação profissional. Para os autores (2020), embora as referências e regulamentações da educação básica sejam importantes para compreender a EPT de nível médio, elas não são suficientes.

Para superar essas limitações, as informações fornecidas pelo SAEB e pelo SINAES foram utilizadas como base inicial, acrescidas dos critérios estabelecidos pelo CEE/GO, que aborda as especificidades da educação profissional e tecnológica de graduação e pós-graduação, especialmente em relação aos critérios de autorização dos cursos. Assim, a proposta do BSC não se limita a replicar os aspectos avaliados por esses sistemas, mas os adapta e os expande, incorporando dimensões mais alinhadas aos objetivos da EPT e às suas necessidades de formação. Essa integração possibilita uma abordagem mais abrangente e personalizada, permitindo que o modelo atenda tanto às exigências normativas quanto às especificidades dessa modalidade de ensino.

Além disso, a revisão da literatura sobre a aplicação do BSC no contexto educacional foi fundamental para embasar a construção do modelo. Este estudo permitiu identificar perspectivas e práticas já utilizadas por outros autores.

teses disponíveis em bases de dados de acesso aberto. Essa análise permitiu sintetizar os principais achados encontrados na literatura, fornecendo subsídios importantes para a elaboração da proposta de BSC no contexto educacional. A Tabela 1 apresenta uma síntese das perspectivas adotadas nos estudos anteriores.

## Descrição e análise dos dados

### Balanced Scorecard na Educação Profissional e Tecnológica

Com o intuito de aprimorar e fortalecer a proposta, foram levantados estudos relevantes sobre o uso do BSC na área da educação, incluindo artigos, dissertações e

**Tabela 1.** Perspectivas adotadas na Literatura

Perspectivas Macro	Perspectivas adotadas na literatura	Referências
Partes Interessadas	Clientes	Araújo (2014); Cassol (2006); Gomes Costa <i>et al.</i> (2018); Heinzein e Streich (2013); Junior e Dutra (2010); Menezes (2017); Muller (2001); Santos (2008)
	Sociedade	Junior e Dutra (2010); Martins (2015); Menezes (2017); Oliveira (2015); Teixeira (2017); Wohnrath (2013)
	Alunos	Teixeira (2017)
	Aprendizado dos alunos	Carvalho (2015)
	Estudante	Oliveira (2015)
	Resultados Institucionais	Moreno <i>et al.</i> (2019)
	Responsabilidade social	Heinzein e Streich (2013)
	Social	Muller (2001)
	Stakeholders	Carvalho (2015)
Aprendizado e Crescimento	Aprendizado e Crescimento	Araújo (2014); Cassol (2006); Gomes Costa <i>et al.</i> (2018); Heinzein e Streich (2013); Junior e Dutra (2010); Muller (2001); Oliveira (2015); Santos (2008); Wohnrath (2013)
	Modernização da Administração	Menezes (2017); Moreno <i>et al.</i> (2019)
	Inovação e aprendizagem organizacional	Carvalho (2015)
	Pessoas	Menezes (2017)
	Pessoas e infraestrutura	Martins (2015)
	Pessoas, infraestrutura e inovação	Teixeira (2017)
	Servidores	Moreno <i>et al.</i> (2019)
Processos Internos	Processos internos	Araújo (2014); Cassol (2006); Gomes Costa <i>et al.</i> (2018); Heinzein e Streich (2013); Junior e Dutra (2010); Martins (2015); Menezes (2017); Moreno <i>et al.</i> (2019); Muller (2001); Oliveira (2015); Santos (2008); Teixeira (2017); Wohnrath (2013)
	Gestão acadêmica	Carvalho (2015)
	Gestão de recursos	
Financeira	Financeira	Araújo (2014); Cassol (2006); Gomes Costa <i>et al.</i> (2018); Oliveira (2015); Santos (2008); Wohnrath (2013)
	Financeira e orçamentária	Martins (2015); Menezes (2017); Moreno <i>et al.</i> (2019); Teixeira (2017)

Ao analisar as perspectivas adotadas pelas referências bibliográficas, percebe-se uma variedade de abordagens utilizadas por diferentes autores em relação ao BSC. As perspectivas macro foram definidas de acordo com as perspectivas tradicionais: Aprendizado e Crescimento, Clientes (Partes interessadas), Financeira e Processos Internos (Kaplan & Norton, 1997).

Conforme a Tabela 1, observa-se que uma das perspectivas mais recorrente nos estudos é a perspectiva relacionada às partes interessadas, segundo a qual, conforme a literatura existente, os alunos são considerados os principais clientes das instituições de ensino (Oliveira, 2015; Teixeira, 2017). Além da

nomenclatura tradicional do BSC, há estudos com a utilização de termos diferentes, como “alunos” e “estudante” (Oliveira, 2015; Teixeira, 2017). Uma tendência observada dentro dessa perspectiva é o crescente enfoque na perspectiva Sociedade/Social, que enfatiza o papel das instituições no desenvolvimento social e econômico. Wohnrath (2013) destaca que a sociedade deve ser o cliente final das instituições de ensino, tendo em vista a importância de contribuir para o desenvolvimento regional e para a formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho.

Outro tema recorrente nas análises é a perspectiva Aprendizado e Crescimento, que, na maioria dos

estudos sobre BSC na educação, se mantém com a nomenclatura tradicional. Para alguns autores como Martins (2015), Menezes (2017) e Teixeira (2017) essa perspectiva se desdobra em “Pessoas e Infraestrutura” ou “Pessoas, infraestrutura e inovação”, tendo em vista que, além da gestão de pessoas, essas perspectivas devem focar também na infraestrutura. Adicionalmente, a perspectiva desdobra-se em outras perspectivas, como “Pessoas”, “Servidores” e “Modernização da Administração”, onde o foco está na importância da gestão de recursos humanos e no aperfeiçoamento da gestão interna através da tecnologia da informação e melhores práticas gerenciais (Menezes, 2017; Moreno *et al.*, 2009).

A perspectiva de Processos Internos é outra abordagem comum nos estudos analisados que é pouco desdobrada. Apenas Carvalho (2015) adaptou e subdividiu a mesma em duas perspectivas: “Gestão acadêmica” e “Gestão de recursos”. Segundo ele, apesar da integração entre áreas pedagógicas e administrativas, os processos em cada uma delas têm implicações estratégicas diferentes. Essa divisão permitiu uma análise mais detalhada dos processos internos relacionados à gestão acadêmica e aos recursos da instituição, o que pode fornecer insights relevantes para a melhoria da gestão e do desempenho da EPT.

Assim como na perspectiva anterior, na perspectiva Financeira, ao contrário das dimensões anteriores, não há muitos desdobramentos, ela é abordada por alguns autores como um objetivo fundamental para a sustentabilidade das instituições de educação, e só se desdobra em “Financeira e orçamentária”, forma como foi nomeada para melhor representar a dinâmica

organizacional (Moreno *et al.*, 2019). Segundo Oliveira (2015), essa perspectiva é a base de sustentação no setor público e é fundamental para garantir a execução e controle do planejamento estratégico da instituição. Por sua vez, Menezes (2017) também destaca que a perspectiva financeira é primordial para garantir a ampliação da captação de recursos e a manutenção da infraestrutura das instituições.

A partir das perspectivas adotadas pelos autores encontrados na literatura e com as dimensões já abordadas do SAEB, SINAES E CEE/GO foram definidas as perspectivas que mais se adequam a EPT no modelo proposto. A perspectiva 'Discentes', por exemplo, foi desenvolvida a partir da dimensão 'Ensino e Aprendizagem' do SAEB e das políticas de atendimento aos estudantes do SINAES, enquanto a perspectiva 'Sociedade' reflete o compromisso com a equidade e responsabilidade social descritas nesses sistemas e em estudos como os de Wohrnath (2013). Essa triangulação garantiu que cada perspectiva refletisse não apenas a regulamentação, mas também as demandas estratégicas específicas da EPT

### Proposta de *Balanced Scorecard*

Levando-se em consideração que as dimensões do SAEB, SINAES e CEE/GO têm em comum o objetivo de promover a qualidade da educação em diferentes níveis e modalidades, embora sejam aplicados em contextos distintos, esses sistemas de avaliação e regulação convergem em determinados aspectos. Sendo assim, foi realizada uma análise comparativa com objetivo de identificar convergências e similaridades entre eles. O resultado dessa análise é apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2.** Similaridades entre dimensões e perspectivas

BSC	SAEB	SINAES	CEE/GO
Infraestrutura e Tecnologia	Atendimento escolar	Infraestrutura física	Instalações físicas e equipamentos
Discentes	Ensino e aprendizagem	Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão	Organização Curricular
		Políticas de atendimento aos estudantes	Perfil profissional de conclusão
Aprendizado e Crescimento	Profissionais da educação	As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo	Perfil do pessoal docente e técnico
			Programa de formação continuada
Sociedade	Equidade	Responsabilidade social da IES	Justificativa
			Filosofia e objetivos

BSC	SAEB	SINAES	CEE/GO
Processos Internos	Gestão	Missão e PDI	Critérios e procedimentos de avaliação
		Organização de gestão da IES	
		Planejamento de avaliação	Regimento escolar
Financeira e Orçamentária	Investimento	Sustentabilidade financeira	-

Na perspectiva de Infraestrutura e Tecnologia, são consideradas as dimensões "atendimento escolar" do SAEB, "infraestrutura física" do SINAES e "instalações físicas e equipamentos" do CEE/GO, todas abordando a disponibilidade e adequação dos recursos físicos e tecnológicos nas instituições de ensino. A importância atribuída à infraestrutura nos sistemas de avaliação, como o SAEB, SINAES e CEE/GO, reflete a necessidade de analisar as condições em que a educação é oferecida e monitorar a adequação dos recursos disponíveis (INEP, 2009).

Já a perspectiva Discentes aborda a qualidade dos processos educacionais, como formação docente, práticas pedagógicas, relações em sala de aula, aprendizagem dos estudantes e promoção de habilidades necessárias para o desenvolvimento dos alunos. Essa perspectiva relaciona-se com a dimensão de Ensino e Aprendizagem do SAEB e com as políticas de atendimento aos estudantes do SINAES (CEE/GO, 2015; INEP, 2009, 2019).

A escolha pela perspectiva de Aprendizado e Crescimento está relacionada à formação e desenvolvimento dos profissionais envolvidos na educação que busca avaliar as ações de capacitação, formação contínua e valorização dos profissionais da educação (INEP, 2009; 2019). O CEE/GO também estabelece critérios de aprovação dos cursos relacionados ao perfil do pessoal docente e técnico, bem como ao programa de formação continuada (CEE/GO, 2015).

Na escolha da perspectiva Sociedade, o foco é no quesito social que sustenta a EPT e da importância dela no contexto social, tendo em vista que considera o compromisso da instituição de ensino com a sociedade,

a promoção de valores cidadãos e a equidade nas oportunidades educacionais. Isso se alinha com a dimensão de Responsabilidade Social no SINAES e com a dimensão de equidade do SAEB (INEP, 2009; 2019).

Outro ponto de convergência está relacionado à gestão educacional, representada pela perspectiva de Processos internos, envolvendo a gestão escolar do SAEB, o regimento escolar do CEE/GO e as dimensões do SINAES relacionadas ao planejamento e à avaliação dos processos internos, contribuindo para o bom funcionamento das instituições (INEP, 2019).

Por fim, a perspectiva proposta Financeira e Orçamentária, presente no SAEB e SINAES, avalia a gestão financeira e o investimento adequado na educação, contribuindo para reduzir desigualdades entre as instituições (INEP, 2019). Por sua vez, segundo a definição dada pelo INEP (2009), a parte financeira e orçamentária avalia a capacidade de gestão e administração do orçamento das instituições de ensino superior, bem como as políticas e estratégias de gestão acadêmica.

As inter-relações entre as perspectivas do BSC e as dimensões do SINAES, SAEB e CEE/GO são essenciais para obter uma visão abrangente e integrada da gestão educacional. Ao considerar esses aspectos, as instituições de EPT podem monitorar seu desempenho, promover a melhoria contínua e atender às demandas da sociedade, para garantir uma formação de qualidade aos estudantes. Sendo assim, cada perspectiva da proposta (Tabela 3) desempenha um papel fundamental na busca pela excelência acadêmica e no atendimento das necessidades dos estudantes e da sociedade em geral.

**Tabela 3.** Proposta de perspectivas do BSC

Perspectivas tradicionais	Perspectivas Propostas
Financeira	Financeira e Orçamentária
Clientes	Discentes Sociedade
Processos Internos	Processos Internos
Aprendizado e Crescimento	Aprendizado e Crescimento Infraestrutura e Tecnologia

Em relação à perspectiva Financeira optou-se por utilizar a nomenclatura “Financeira e Orçamentária”, tendo em vista que a nomenclatura de financeira engessa a perspectiva. Assim como consideram Moreno *et al.* (2019), a adoção de orçamentária nessa perspectiva reflete melhor a realidade e dinâmica organizacional. Em consonância, Martins (2015) ressalta que essa perspectiva foi adaptada em seu estudo pois possibilita a correta aplicação de recursos, garantindo a implementação, execução e controle do planejamento estratégico traçado pela instituição.

A perspectiva “Estudante” ou “Discente”, adotada também por Oliveira (2015), é uma subdivisão da dimensão tradicionalmente denominada “clientes” no BSC tradicional. Nesse sentido, a nomenclatura adotada busca, assim como no artigo de Júnior e Dutra (2010), colocar os alunos/estudantes como principais clientes das instituições. Essa perspectiva enfatiza a satisfação e o atendimento das necessidades dos estudantes, o que está alinhado com o propósito central das instituições de ensino. Ademais, Carvalho (2015) argumenta que o termo “cliente” pode transmitir uma ideia de que a escola está pronta para cobrar e receber, enquanto o termo “estudante” enfatiza a percepção de uma instituição de educação em que o foco está no aprendizado do estudante.

Assim como na perspectiva anterior, a perspectiva “Sociedade” é uma escolha estratégica relevante dentro da perspectiva macro clientes, que considera o papel das instituições de ensino no desenvolvimento social e econômico. Conforme ressaltado por Wohrath (2013), a educação desempenha um papel no desenvolvimento regional e na formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho que impacta positivamente a sociedade como um todo. De acordo com Menezes

(2017), podemos reconhecer que em uma organização, principalmente do setor público, existem dois tipos de clientes: aqueles diretamente beneficiados pelo serviço prestado, que são os alunos matriculados, e aqueles que se beneficiam de forma indireta, que é a sociedade em geral.

Por sua vez, a escolha pela perspectiva “Processos Internos” é fundamental para garantir a eficiência e qualidade das operações acadêmicas e administrativas. Não houve alteração em relação à localização originalmente proposta, pois os processos internos podem ser considerados cerne do funcionamento organizacional (Moreno *et al.*, 2019). Segundo Heinzein e Streich (2013), essa perspectiva está relacionada aos processos internos que contribuem para a elevação da qualidade de educação nas instituições. Sendo assim, optar por essa perspectiva é buscar a otimização dos processos, a padronização das atividades e a garantia de que as operações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição.

Por fim, a opção pela perspectiva “Aprendizado e Crescimento” é amplamente defendida e mantida por autores como Cassol (2006) e Moreno *et al.* (2019). Essa perspectiva enfatiza o investimento na qualificação do corpo docente e funcionários, que reflete no aprimoramento da prestação dos serviços educativos e no desenvolvimento do capital humano. Para instituições de educação, investir na qualificação do corpo docente e dos funcionários é essencial para melhorar a prestação dos serviços e a qualidade dos processos educacionais (Junior & Dutra, 2010).

Como um desdobramento da perspectiva anterior, a perspectiva “Infraestrutura e Tecnologia” foi destacada por diversos autores como um fator importante para a modernização administrativa e o aprimoramento das

instituições. Em sua pesquisa, Martins (2015) adota a perspectiva originalmente chamada de "Aprendizado e Crescimento" e a adapta para "Pessoas e Infraestrutura", que se desdobra em uma perspectiva específica de "Infraestrutura e Tecnologia" e outra de "Gestão de RH". Essa escolha é motivada pelo enfoque não só na qualificação e capacitação da equipe da instituição, mas também no contínuo desenvolvimento da infraestrutura. Ela é adotada como perspectiva isolada, pois a infraestrutura adequada é fundamental para garantir o suporte necessário ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e ao bem-estar dos alunos e colaboradores.

### Considerações finais

Este estudo teve como objetivo propor um ajuste nas perspectivas do BSC para monitorar a EPT. Vale ressaltar que a estruturação do BSC permite monitorar o desempenho da EPT em conformidade com as normativas e recomendações das entidades responsáveis, de acordo com a análise das dimensões propostas pelo SAEB, SINAES e critérios do CEE/GO. Através da análise da literatura sobre a aplicação do BSC na educação, foram identificadas as perspectivas que tinham sinergia com as dimensões e critérios que se adequam às particularidades e abrangência da EPT, que demonstraram ser relevantes para o monitoramento e avaliação da EPT.

Os principais resultados deste estudo revelaram que o BSC pode ser estruturado de forma similar às perspectivas tradicionais, permitindo também a adequação aos pilares fundamentais da EPT. Essa abordagem possibilita de forma eficaz abranger as dimensões que englobam o discente, a sociedade e a infraestrutura e tecnologia dentro do escopo das avaliações. Isso demonstra a compatibilidade entre as diretrizes dos sistemas de avaliação e a natureza da EPT, fornecendo uma base sólida para monitorar a qualidade e o impacto dessa modalidade educacional. Com essa estruturação, é possível contemplar tanto a formação e o desenvolvimento dos estudantes, quanto o compromisso com a sociedade e a adequação dos recursos tecnológicos, refletindo assim uma visão abrangente e integrada da gestão educacional na EPT.

No entanto, como identificado ao longo da análise de

conteúdo, nota-se uma ausência significativa de indicadores nos sistemas de avaliação SAEB, SINAES e CEE/GO que sejam específicos e adequados para avaliar os objetivos da EPT. Portanto, o próximo passo será a proposição de indicadores que permitam o acompanhamento preciso dos resultados da EPT em cada uma das dimensões propostas. Esses indicadores devem ser cuidadosamente desenvolvidos para capturar os aspectos essenciais da EPT.

Quanto às limitações do estudo, vale ressaltar que o modelo proposto ainda carece de validação por meio de entrevista, estudo de casos ou estudos empíricos, e que sua aplicação prática requer um planejamento cuidadoso com base na realidade de cada instituição. Como sugestão para pesquisas futuras, destaca-se a necessidade de estudos empíricos para testar a validade e aplicabilidade do modelo proposto em diferentes instituições de EPT. Além disso, é importante explorar o impacto da perspectiva do BSC na melhoria da qualidade da educação profissional e técnica, bem como investigar os desafios e as melhores práticas de implementação do BSC nesse contexto.

Embora este estudo tenha definido ajustes nas perspectivas para o monitoramento da EPT, reconhece-se que a ausência de indicadores específicos limita sua aplicação prática. Entretanto, a proposta apresentada neste estudo representa uma etapa inicial para o desenvolvimento de um modelo completo. Pesquisas futuras devem se concentrar na identificação e desenvolvimento de indicadores alinhados às dimensões propostas, na qual o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estabelecido para instituições de EPT poderá ser utilizado para desenvolver indicadores e atribuí-los às dimensões propostas.

### Referências

Albuquerque A. E., Moraes, G. H., Santos, R., & Silva, S. S. M. O. (Orgs.). (2020). Os cursos técnicos articulados como estratégia de universalização do ensino médio e ampliação da qualidade. *Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica: um campo em construção*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Recuperado de <https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/tem>

as da educacao profissional tecnologica/avaliacao da educacao profissional e tecnologica um campo em construcao.pdf

Araújo, M. S. (2014). *Desafios da implementação do Balanced Scorecard na gestão orçamentária: estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade Alves Faria, Goiânia, GO. Recuperado de <https://repositorio.unialfa.com.br/collections/62a53e66-7628-4354-96a5-6fbc0ad20b3d>

Carvalho, M. T. (2015). *Gestão Educacional e Gerenciamento Estratégico: uma integração por meio da metodologia de Balanced Scorecard (BSC) aplicada à realidade de escola de Educação Básica*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador. Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINO/S/4824>

Cassol, M. (2006). *Uma proposta de balanced scorecard e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado de <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5609>

Conselho Estadual de Educação De Goiás (CEE/GO). (2015). *Resolução CEE/PLENO nº N. 04, de 29 de maio de 2015*. Fixa normas para oferta da Educação Profissional Técnica de Nível Médio Educação Profissional Tecnológica de Graduação Pós-Graduação para Sistema Educativo do Estado de Goiás, dá outras providências. Estado de Goiás Governadoria. Goiás, 2015. Recuperado de <https://goias.gov.br/cee/wp-content/uploads/sites/20/2021/06/RESOLUCAO-CEE-CP-N.-04-2015-a3f.pdf>

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Presidência da República Brasília, DF. Recuperado de: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

*Decreto nº. 7.566, de 23 de setembro de 1909*. (1909). Crêa

nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Recuperado de: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>.

*Decreto-lei nº. 4.244, de 9 de abril de 1942*. (1942). Lei orgânica do ensino secundário. Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4244-9-abril-1942-414155-publicacaooriginal-1-pe.html>

Gomes Costa, I. S., Ferreira Costa, J. A., & Cavalcanti Nobrega, K. (2018). Desenvolvimento de modelo de balanced scorecard para instituições privadas de ensino fundamental e médio. *Revista Produção Online*, 18(4), 1181-1205. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v18i4.2737>

Heinzein, D. A. M., & Streich, K. R. (2013) Proposição do Balanced Scorecard para suporte à Gestão Estratégica de uma instituição de ensino público. *Revista ADMPG*, 6(2). Recuperado de <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/14031>

*Instituto Federal da Bahia - Campus Santo Amaro (IFBA)*. (2022). *Relatório Institucional - CPA. Relatório de Avaliação Institucional Interna 2019-2021, Santo Amaro*. Recuperado de <https://portal.ifba.edu.br/santo-amaro/acesso-a-informacao/documentos/relatorios/relatoriocparevualizado06abr22.pdf/view>

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais [INEP]. (2019). *Sistema de Avaliação da Educação Básica: documentos de referência*. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Recuperado de [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_examens\\_da\\_educacao\\_basica/saeb\\_documentos\\_referencia-versao-preliminar.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_examens_da_educacao_basica/saeb_documentos_referencia-versao-preliminar.pdf)

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

[INEP]. (2009). *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Da Concepção à Regulamentação*. 5. ed. rev. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Recuperado de [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_examens\\_da\\_educacao\\_superior/sinaes\\_2009\\_da\\_concepcao\\_a\\_regulamentacao\\_5\\_edicao\\_ampliada.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_examens_da_educacao_superior/sinaes_2009_da_concepcao_a_regulamentacao_5_edicao_ampliada.pdf)

Junior, G. R., & Dutra, A. (2010). Proposta para avaliar a gestão da educação a distância de uma Instituição de Ensino Superior a partir do Balanced Scorecard (BSC). *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 85–99. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2010v3n1p85>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Trad. de Luiz Euclides. Rio de Janeiro.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Campus.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Recuperado de: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm).

Lima, M. A. M., Silva, D. de M., Oliveira, M. L. G. de, & Silva, J. C. da. (2020). Avaliação da gestão no ensino técnico profissional: implicações da reforma do ensino médio. *Revista on Line de Política E Gestão Educacional*, 24(2), 347–371. <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i2.13305>

Madsen, D. O., & Stenheim, T. (2015). The balanced scorecard: a review of five research areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24–41. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2612643](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612643)

Martins, F. L. A. (2015). *Construção do Plano de Desenvolvimento Institucional na perspectiva do pensamento estratégico: o caso do Instituto Federal Goiano*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade Alves Faria, Goiânia. Recuperado de <http://tede.unialfa.com.br/jspui/handle/tede/41>

Menezes, C. L. (2017). *Utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de planejamento estratégico: uma proposta de implantação no Instituto Federal da Paraíba*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Recuperado de <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/23475>

Ministério da Educação [MEC]. (2021). *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior*. Recuperado de <http://portal.mec.gov.br/sinaes>.

Monteiro, P.R.A., Castro, A.R., & Prochnick, V. (2003). A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. *VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*. FGV/USP. Recuperado de <https://pt.scribd.com/document/249333410/A-Mensuracao-Do-Desempenho-Ambiental-No-Balanced-Scorecard-o-Caso-Da-Shell-Brasil>

Moreira, C. dos S., Coelho, L. T. B., & Vieira Junior, N. (2020). Formação de professores para a educação profissional técnica: desafios e perspectivas. *Research, Society and Development*, 9(12), e21891210941. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i12.10941>

Moreno, M. G., Costa, C. H., & Junior, G. T. (2019). Balanced Scorecard como apoio à gestão estratégica de uma unidade de Instituto Federal de Educação Tecnológica. *ForScience*, 7(2). <https://doi.org/10.29069/forscience.2019v7n2.e608>

Muller, J. R. (2001). *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82177>

Neta, O. M. M; Souza, F. C. S. (2021). Educação Profissional e Tecnológica no Brasil no século XXI: Expansão e limites. *Educação Profissional e Tecnológica em revista*, 5(2), 109-125. <https://doi.org/10.36524/profept.v5i2.1222>

Oliveira, A. C. S. (2015). *Aplicação do Balanced Scorecard à gestão estratégica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/17227>

Pereira, C. P. S. (2016). *Parâmetros psicométricos de uma escala de avaliação de estratégias de aprendizagem para o ensino profissionalizante*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Francisco, Itatiba. Recuperado de <https://www.usf.edu.br/galeria/getImage/385/14214040945254164.pdf>

Pletsch, C. S., Vogt M., Silva, M. Z., & Venturini J. C. (2019). Coerência da Pesquisa Qualitativa na Área Contábil: A Importância da Escolha das Técnicas de Análise e Interpretação dos Resultados. *USP International Conference in Accounting*, São Paulo. Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1498.pdf>

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In I. M. Beuren (Ed.), *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*, 3, 76-97. São Paulo, Atlas.

Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021. (2021) <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1555>

Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Diário Oficial Da União. Recuperado de

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-5-de-janeiro-de-2021-2977675788>

Santos, F. A. A.; Tavares, A. M. B. N. (org.). (2021). *Práticas Educativas Integradoras na Educação Profissional Tecnológica*. Natal: Editora Famen. Recuperado de <https://www.editorafamen.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Praticas-Educativas-Integradoras-na-Educacao-Profissional-e-Tecnologica-.pdf>

Santos, S. R. B. (2008). *O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior*. (Dissertação de Mestrado). UnB - UFPB - UFRN, João Pessoa. Recuperado de <https://app.bczm.ufrn.br/home/#/item/206882>

Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica [SETEC]. (2016). *Educação Profissional e Tecnológica: Série histórica e avanços institucionais*. Brasília.

Teixeira, A. C. (2017). *Os processos de Planejamento Estratégico e controle orçamentário de uma instituição de educação superior, básica e profissional: o caso IFTM*. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. Recuperado de <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19728>

Vieira, A. M. D. P., & Junior, A. de S. (2017). A educação profissional no Brasil. *Revista Interações*, 12(40). <https://doi.org/10.25755/int.10691>

Wohnrath, E. P. (2013). *A utilização do Balanced Scorecard no controle dos indicadores de desempenho do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Recuperado de:

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Para registrar a contribuição de cada autor, a RCI adota a taxonomia recomendada pelo CREDIT (Contributor Roles Taxonomy). Os autores, autodeclararam as seguintes contribuições:

<b>Tipo de Contribuição</b>	<b>Autor 1</b>	<b>Autor 2</b>
<i>Conceituação</i>	X	X
<i>Curadoria de dados</i>	X	
<i>Análise formal</i>	X	
<i>Aquisição de financiamento</i>		
<i>Investigação</i>	X	
<i>Metodologia</i>	X	X
<i>Gerenciamento do projeto</i>	X	X
<i>Recursos</i>	X	
<i>Tratamento dos Dados</i>	X	
<i>Supervisão</i>		X
<i>Validação</i>		X
<i>Visualização</i>	X	
<i>Redação (esboço original)</i>	X	
<i>Redação (revisão e edição)</i>	X	X