UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

LALESKA DAYANE OLIVEIRA APOLINÁRIO GUSMÃO

RELATO INTEGRADO E PENSAMENTO INTEGRADO: UMA PROPOSTA DE GUIA APLICÁVEL A GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA UNEAL

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2025

LALESKA DAYANE OLIVEIRA APOLINÁRIO GUSMÃO

RELATO INTEGRADO E PENSAMENTO INTEGRADO: UMA PROPOSTA DE GUIA APLICÁVEL A GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA UNEAL

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, realizado na Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.ª Drª Maria Conceição Melo Silva Luft

Apoio: Edital Fapitec 03/2023

SÃO CRISTÓVÃO-SE

2025

RESUMO

Objetivo: Esta pesquisa analisa as práticas de gestão das informações financeiras e não financeiras e da comunicação institucional da UNEAL, a fim de subsidiar a construção de um guia de gestão alinhado aos princípios do Pensamento Integrado (PI) e que apoie a futura elaboração de um Relato Integrado (RI). **Relevância e Originalidade**: A originalidade reside em transpor a filosofia do PI para o contexto de uma universidade estadual, pouco explorado na literatura nacional e fora do escopo direto das normativas federais, oferecendo um caminho aplicável à gestão universitária. **Metodologia**: Adota-se abordagem qualitativa, de lógica indutiva, com natureza exploratória-descritiva. A estratégia é estudo de caso único, sustentado por múltiplas fontes de evidência: pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. **Principais Resultados:** Os resultados revelam integração parcial das informações financeiras e não financeiras, com dependência de registros setoriais e comunicação fragmentada entre pró-reitorias. Constatou-se a ausência de padrão unificado de reporte, embora exista disposição institucional em fortalecer transparência e coordenação. Identificou-se ainda a necessidade de maior alinhamento à lógica multicapitais do PI. **Contribuições teóricas, metodológicas e de gestão**: As contribuições concentram-se na organização de categorias de análise alinhadas aos princípios do PI/RI e na triangulação de dados apoiada por protocolo, reforçando validade e replicabilidade. Para a gestão, o principal aporte é um guia prático para integrar informação financeira e não financeira à comunicação institucional, fortalecendo transparência, prestação de contas e coordenação entre pró-reitorias e demais partes interessadas. **Contribuições sociais**: o guia é adaptável a outras universidades públicas, ampliando o acesso à informação e fomentando cultura organizacional comprometida com responsabilidade social. Espera-se apoiar a integração entre gestão e pró-reitorias e consolidar práticas de transparência e relacionamento com *stakeholders* na UNEAL.

Palavras-chave: Relato Integrado; Pensamento Integrado; Gestão Universitária; Informações Financeiras e Não Financeiras; Comunicação Institucional; Stakeholders.

ABSTRACT

Objective: This research analyzes the management practices of financial and non-financial information and institutional communication of UNEAL, in order to support the construction of a management guide aligned with the principles of Integrated Thinking (IP) and that supports the future elaboration of an Integrated Report (IR). **Relevance and Originality**: The originality lies in transposing the philosophy of IP to the context of a state university, little explored in the national literature and outside the direct scope of federal regulations, offering a path applicable to university management. **Methodology**: A qualitative approach is adopted, with inductive logic, with an exploratory-descriptive nature. The strategy is a single case study, supported by multiple sources of evidence: bibliographic research, documentary analysis and semi-structured interviews. **Main Results:** The results reveal partial integration of financial and non-financial information, with dependence on sectoral records and fragmented communication between pro-rectories. The absence of a unified reporting standard was found, although there is an institutional willingness to strengthen transparency and coordination. The need for greater alignment with the multi-capital logic of IP was also identified. **Theoretical, methodological and management contributions**: The contributions focus on the organization of analysis categories aligned with the principles of PI/IR and on protocol-supported data triangulation, reinforcing validity and replicability. For management, the main contribution is a practical guide to integrate financial and non-financial information into institutional communication, strengthening transparency, accountability and coordination between pro-rectories and other stakeholders. **Social contributions**: the guide is adaptable to other public universities, expanding access to information and fostering an organizational culture committed to social responsibility. It is expected to support the integration between management and pro-rectories and consolidate transparency and relationship practices with *stakeholders* at UNEAL.

Keywords: Integrated Reporting; Integrated Thinking; University Management; Financial and Non-Financial Information; Institutional Communication; Stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Esquema conceitual da fundamentação teórica	24
Figura 2:	Fases conceitual do RI	30
Figura 3:	Evolução do Relato Integrado	33
Figura 4:	Nível 1- Os Princípios do Pensamento Integrado	37
Figura 5:	Nível 2- Avaliação do Pensamento Integrado	38
Figura 6:	Nível 3- Operacionalizando os Princípios do Pensamento Integrado	39
Figura 7:	Fontes de Capitais segundo <IR>(2013)	42
Figura 8:	Processo de criação de valor	45
Figura 9:	Processo de criação de valor nas Administrações Públicas	46
Figura 10:	Princípios da administração pública para uma gestão de alto desempenho	49
Figura 11:	Os princípios da Nova Gestão Pública.	52
Figura 12:	Stakeholders para as IES e, recursos que podem modificar ou estabilizar a criação de valor.	55
Figura 13:	Elementos de conteúdo	61
Figura 14:	Triangulação das Fontes	73
Figura 15:	Estrutura organizacional da UNEAL	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Empresas que integram informações financeiras e não financeiras em um único relatório desde o início do século XXI	29
Quadro 2:	O IIRC sob a ótica de alguns autores	31
Quadro 3:	Pensamento Integrado na literatura: síntese comparada	35
Quadro 4:	A sintonia do RI aos princípios da administração pública	49
Quadro 5:	Princípios direcionadores do Relato Integrado	58
Quadro 6:	Aspectos de análise para elaboração do RI	63
Quadro 7:	Fontes de evidências e Coleta de Dados	68
Quadro 8:	Documentos para análise	70
Quadro 9:	Perfil dos entrevistados	72
Quadro 10:	Categorias analíticas	74
Quadro 11:	Organização bibliográfica (amostral)	75
Quadro 12:	Organização documental (amostral)	76
Quadro 13:	Organização das entrevistas semiestruturadas	77
Quadro 14:	Síntese do Protocolo de Tratamento	78
Quadro 15:	Critérios de validade e confiabilidade e táticas deste estudo	81
Quadro 16:	Protocolo do estudo de caso: etapas, procedimentos e artefatos	82
Quadro 17:	CN1: Princípios e requisitos normativos com inferências para a UNEAL	88
Quadro 18:	GI1: Produção e gestão de informações (síntese de trechos e inferências)	90
Quadro 19:	GI2: Critérios de divulgação (revisão periódica e materialidade)	91
Quadro 20:	VP: Impacto institucional e Valor gerado à sociedade (síntese de trechos e inferências)	93
Quadro 21:	GI1 (produção e gestão da informação)	95
Quadro 22:	GI2 (Critério de divulgação)	97
Quadro 23:	VP1 (Critérios de saliência das partes interessadas)	100
Quadro 24:	VP2 (Relatórios utilizados)	101
Quadro 25:	Mapa de contribuições dos OEs ao objetivo geral (da evidência a proposta do guia	105

LISTA DE SIGLAS

A4S	Accounting for Sustainability
AL	Alagoas
AP	Administração Pública
APF	Administração Pública Federal
CEO	Chief Executive Officer
CF	Constituição Federal
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COVID	Corona Virus Disease
CRS	Corporate Social Responsibility Reporting
DN	Decisão Normativa
EU	União Europeia
FASB	Financial Accounting Standards Board
FRC	Financial Reporting Council
FUNEC	Fundação Educacional do Agreste
FUNESA	Fundação Universidade Estadual de Alagoas
GRI	Global Reporting Initiative
IASB	International Accounting Standards Board
IES	Instituição de Ensino Superior
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIRC	International Integrated Reporting Council
IN	Instrução Normativa
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IODAS	Institute of Directors in Southern Africa
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IRC AS	Integrated Reporting Council of South Africa
<IR>	Framework Internacional do Relato Integrado
ISSB	International Sustainability Standards Board
KING	Committee on Corporation Governance in South Africa
KPI	Key Performance Indicators
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
ONU	Organização das nações unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PI	Pensamento Integrado
PPA	Plano Plurianual
PPP	Parceria Público-Privado
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
RI	Relato Integrado
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SEMESP	Centro de Inteligência Analítica
SER	Social and Environmental Reporting
SR	Sustainability Reporting
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TCU	Tribunal de Contas da União
UAC	Unidade Apresentadora de Contas

UFS	Universidade Federal de Sergipe
UNEAL	Universidade Estadual de Alagoas
UPC	Unidade Prestadora de Contas
VRF	Value Reporting Foundation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 15
1.2 OBJETIVOS 18
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA 18
1.4 VINCULAÇÃO DA PESQUISA 22
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA 23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 24
2.1 MOTIVAÇÕES QUE INFLUENCIARAM A PRÁTICA DO RELATO INTEGRADO 24
2.1.2 Relatórios corporativos: fundamentos e funções 25
2.1.2 Institucionalização do Relato Integrado 28
2.2 PILARES DO RI NA PRÁTICA: PENSAMENTO INTEGRADO, CAPITAIS, E GERAÇÃO DE VALOR 34
2.2.1 Pensamento Integrado na gestão 34
2.2.2 Os capitais de valor 41
2.2.3 Criação de Valor 44
2.3 O RELATO INTEGRADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA 47
2.3.1 O Relato Integrado e os princípios da Administração Pública 47
2.3.4 A Nova Gestão Pública e o Relato Integrado 50
2.4 O RELATO INTEGRADO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA REDE PÚBLICA 53
2.4.1 A importância do RI para as IES Públicas 53
3 A ESTRUTURA DO RELATO INTEGRADO 58
3.1 OS PRINCÍPIOS DIRECIONADORES DO RELATO INTEGRADO 58
3.2 ELEMENTOS DE CONTEÚDO 59
4 PERCURSO METODOLÓGICO 66
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 66
4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE 67
4.3 FONTES DE EVIDÊNCIAS E COLETA DE DADOS 68
4.3.1 Pesquisa Bibliográfica 68
4.3.2 Pesquisa Documental 69
4.3.3 Entrevista Semiestruturada 70
4.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE 73
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS 75

4.6 PROTOCOLO DE VALIDADE E CONFIABILIDADE 80
4.7 CUIDADOS METODOLÓGICOS 82
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 84
5.1 DESCRIÇÃO DO CASO 84
5.2 ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAM A APLICAÇÃO DO RI NO SETOR PÚBLICO 86
5.2.1 Conformidade Normativa (CN) 87
5.2.2 Gestão da Informação (GI)..... 89
5.2.3 Valor Público e Geração de Valor (VP)..... 92
5.3 IDENTIFICAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS DA UNEAL 94
5.4 COMPREENDER AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DA UNEAL COM AS PARTES INTERESSADAS 99
5.5 ACHADOS E SUGESTÕES PARA O RELATÓRIO TÉCNICO 103
5.5.1 Resposta aos objetivos específicos..... 103
6 GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO NA UNEAL 107
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 110
REFERÊNCIAS..... 113
APÊNDICE A- MATRIZ DE EVIDÊNCIAS (OB1= DOCUMENTOS; OB2–OB3 = ENTREVISTAS)..... 122
APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA 124
APÊNDICE C: TRECHOS COMPLETOS DAS ENTREVISTAS 127
APÊNDICE D SÍNTESE REDACIONAL DAS ENTREVISTAS (P1–P5) 131
APÊNDICE E PROCESSO DE ANÁLISE E MEMOS..... 134
APÊNDICE F MAPA DE RASTREABILIDADE DOCUMENTAL (SÍNTESE) .. 136
APÊNDICE G GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS……137
ANEXO A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE 170
ANEXO B- TERMO DE AUTORIZAÇÃO E EXISTÊNCIA DE INFRAESTRUTURA..171
ANEXO C- TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE.....172
ANEXO D- TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM E DEPOIMENTO..173
ANEXO E- TERMO DE COMPROMISSO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS (TCUD).... 174

1 INTRODUÇÃO

A busca por soluções que fortaleçam a transparência institucional como uma condição fundamental para garantir a conformidade no processo de comunicação entre as instituições e as partes interessadas é cada vez mais frequente no cenário atual. Para tanto, uma ferramenta que assegura o funcionamento desse processo são os relatórios organizacionais. Haja vista que por meio deles, as instituições expõem o que representam, o que buscam e quais tomadas de decisões futuras estão inclinadas a realizarem (Sampaio, Silva, Monteiro, 2021).

A fim de atender a essa necessidade de transparência e comunicação, diversos relatórios são utilizados pelas instituições. Segundo Sampaio, Silva, Monteiro (2021), a literatura destaca três tipos essenciais: relatório financeiro, relatório de sustentabilidade e, atualmente, o relatório integrado, com características que se diferem em termos de composição do conteúdo, ao público-alvo, contexto e sua utilidade.

A comunicação representada por meio de relatórios permite que a sociedade acompanhe as movimentações das instituições diante dos desafios globais, bem como as próprias instituições possam demonstrar o que são e os desempenhos futuros que almejam alcançar (Sampaio, Silva, Monteiro, 2021). Além disso, a construção e divulgação das informações possuem uma função importante para as instituições, como afirmam Murcia, Santos (2009), que consiste em auxiliar o processo de tomada de decisão dos usuários ou *stakeholders*.

Diretrizes regulatórias desenvolvidas em respostas aos momentos de instabilidade no mercado internacional despertaram preocupações sobre os tradicionais métodos de relatórios corporativos, como os de cunho financeiro, bem como as práticas de governança aplicadas nas organizações (Hossain, Bose, Shamsuddin, 2022; Moraes, Vieira Neto, 2021). Em função disso, foi instituído o International Integrated Reporting Council - Conselho Internacional de Relatório Integrado - (IIRC), que promoveu um modelo de relatório integrado alinhado às novas expectativas do mercado e da sociedade: o Relato Integrado.

Idealizado em 2009 e iniciado em 2010 (Vicente, 2020; Moraes, Vieira Neto,2021; Fedel; Ibrahim, 2022), o IIRC foi formado por uma coalizão de reguladores, investidores, contadores, empresas e organizações não governamentais, com apoio da Organização das Nações Unidas (ONU), *Financial Accounting Standards Board* - Conselho de Normas de Contabilidade Financeira - (FASB), *International Accounting*

Standards Board - Conselho Internacional de Normas Contábeis - (IASB), Accounting *for* Sustainability - Contabilidade para Sustentabilidade - (A4S) e a *Global Reporting Initiative* - Iniciativa Global de Relatórios - (GRI) (Vicente, 2020; Hossain, Bose, Shamsuddin, 2022).

A base metodológica do IIRC veio de dois grandes projetos: o GRI (2000) e o A4S (2004), que serviram como referência para criação de uma nova forma de relatar o desempenho econômico, à responsabilidade social e à sustentabilidade ambiental atendendo as variáveis do mercado e aos diversos públicos de interesse (Vicente, 2020; Moraes, Vieira Neto, 2021; Fadel, Ibrahim, 2022; Carvalho, Kassai, 2014).

Nesse ínterim, acentua-se a iniciativa da estrutura do Relato Integrado (RI) como ferramenta de divulgação e comunicação em uma visão holística sobre as práticas institucionais ao que tange a tríade econômica, ambiental e social, configurando informações financeiras e não financeiras de forma integrada, partindo de princípios que reformulam a atuação e operacionalização das organizações em um modelo de Pensamento Integrado (PI), um dos grandes diferenciais do RI.

O Pensamento Integrado é uma filosofia de gestão estratégica que busca aprimorar os processos internos e fortalecer o desempenho institucional (CFC, 2022). Segundo Lima (2019, p. 19) o PI é "o elemento essencial para o desenvolvimento do Relato Integrado e o alcance de seus objetivos". Ele parte do princípio de que a tomada de decisão deve considerar, de forma articulada, os diversos fatores internos e externos relevantes, promovendo uma visão sistêmica das atividades da instituição. Dessa forma, o PI favorece a coerência entre os recursos disponíveis, os objetivos da instituição e as demandas do ambiente em que se encontra inserida.

Assim, o Relato Integrado promove e eleva a qualidade da informação à disposição dos usuários de capital financeiro, resultando em contração da assimetria das informações, sucedendo uma aplicação mais eficiente do capital (Zaro, 2021). Para Dameri, Ferrando (2022, p. 740) o Relato Integrado busca "relatar a capacidade de uma organização de criar valor".

Afirma-se ainda que a estrutura do RI "beneficia todas as partes que estejam interessadas na capacidade que uma organização tem de gerar valor ao longo do tempo" (Moraes, Vieira Neto, 2021, p.6), bem como, demonstra uma melhoria significativa na divulgação da informação aos *stakeholders*, sejam eles, funcionários, sociedade,

autoridades governamentais, internacionais e nacionais e agências governamentais locais (Fadel, Ibrahim, 2022).

Essa valorização do modelo do RI contribuiu para a sua aceitação em diferentes contextos institucionais e geográficos. Hossain, Bose, Shamsuddin (2022) destacam que o RI teve aceitação e apoio global desde a formação do IIRC, evidenciando a África do Sul como um país que, já em 2010, exigiu das empresas cotadas na bolsa de valores a divulgação dos seus relatórios nos modelos integrados. Outros países também têm se apresentado como provedores do RI, é o caso do Reino Unido, que, por meio das diretrizes do *Financial Reporting Council* - Conselho de Relatórios Financeiros - (FRC), oportunizou a preparação de relatórios estratégicos, com princípios semelhantes aos do Relato Integrado (Hossain, Bose, Shamsuddin, 2022).

A partir dessas experiências, o RI passou a se expandir para outras regiões, inicialmente alcançando empresas pertencentes ao bloco europeu, incluindo também empresas de capital aberto no Brasil. Em uma perspectiva global, Zaro (2021) aponta que, em 2021, aproximadamente, 2.500 organizações de cerca de 70 países adotaram a estrutura do Relato Integrado (RI) em suas divulgações corporativas.

No entanto, apesar da aceitação global, apontam Maria, D'Angelo, Borgerth, (2021) que há críticas e discordâncias por parte de conselhos, pesquisadores e gestores quanto à aplicabilidade e ao real impacto do RI nas instituições. Entre os principais questionamentos destacam-se a falta de impacto na prática, a fragmentação e incoerência do tema e a possibilidade de uma adoção compulsória.

Castro, Costa (2022) enfatizam que alguns pesquisadores observam uma perda de influência do IIRC na prestação de contas. Isso ocorre porque o modelo do RI passou a ser percebido como um instrumento voltado prioritariamente ao fornecimento de informações aos stakeholders sobre a criação de valor social e ambiental, afastando-se da prestação de contas tradicional.

Diante da necessidade de fortalecer a disseminação e aplicação do RI em nível global, novas iniciativas foram estabelecidas para aprimorar seu alinhamento e estrutura. Destacam-se dois fatores importantes nesse processo: a criação do *Value Reporting Foundation*- Fundação de Relatórios de Valor- (VRF), resultado da fusão entre o IIRC com a *Sustainability Accounting Standards Board*- Conselho de Normas Contábeis de Sustentabilidade (SASB), cujo objetivo é fornecer um conjunto de recursos - como os princípios do pensamento integrado, a estrutura do RI e os padrões SASB- para auxiliar

as instituições e as partes interessadas na compreensão dos benefícios e impactos do RI na geração de valor pelas empresas; e a criação do Conselho Internacional de Padrões de Sustentabilidade (ISSB), anunciado em 2021 como uma nova iniciativa da Fundação das Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), com interesse público em padrões globais de divulgação de sustentabilidade (Hossain, Bose, Shamsuddin , 2022).

Nesse contexto de avanços e desafios na consolidação do RI, sua aplicação não se limita às instituições do setor privado. Apesar das críticas, observa-se um crescente interesse em expandir sua adoção ao setor público, onde a transparência e a prestação de contas são princípios fundamentais da governança. Othman *et al*. (2021, p. 413) destacam que "no contexto do setor público, abordar as necessidades das partes interessadas através de relatórios é crucial para efeitos de responsabilização".

Desse modo, o RI tem sido cada vez mais incorporado às diretrizes da Nova Gestão Pública (NGP), que busca modernizar a administração pública por meio de práticas mais eficientes e integradas (Othman *et al*.,2021). Como um instrumento de transformação na gestão pública, o RI estimula mudanças institucionais significativas, promovendo maior integração entre as áreas e melhorando a comunicação com os *stakeholders*. Para Fadel, Ibrahim (2022), a utilização do RI nestas instituições é visivelmente relevante, pois tende a fortalecer a criação de valor, aprimorar a medição e desempenho, qualificar a informação de gestão e melhorar a tomada de decisões

Logo, as instituições públicas apresentam um modelo de negócios propício para a implementação do RI, uma vez que sua natureza está fundamentada em princípios de transparência, prestação de contas e responsabilidade com o bem público. Além de atender a essas exigências, a abordagem do RI pode contribuir para a avaliação de políticas públicas e a divulgação clara e ampla dos benefícios oferecidos à sociedade (Lacuzzi *et al*., 2020).

Na esfera nacional, o Brasil se apresenta como pioneiro na implementação do RI no contexto das instituições públicas da Administração Federal (Zaro, 2021). O primeiro posicionamento do Estado nessa rota deu-se com a promulgação da Lei 13.303 de junho de 2016, conhecida como Lei das Estatais. Essa legislação estabeleceu regras para garantir maior transparência na gestão das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, determinando, em seu Art. 8º inciso IX a obrigatoriedade da "divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade".

Em continuidade a esse movimento, o Tribunal de Contas da União (TCU) introduziu a Decisão Normativa nº 161/2017 que, mediante uma experiência piloto, impôs aos dirigentes máximos das Unidades Prestadoras de Contas (UPC) a obrigatoriedade de publicar os relatórios de gestão do exercício 2017, no formato de Relato Integrado (Castro, Costa, 2022).

Atualmente, as prestações de contas das Administrações Públicas Federais Brasileiras (APF), diretas e indiretas, seguem a regulamentação da Instrução Normativa TCU nº 84 de 2020, que apresenta todas as diretrizes necessárias para a prestação de contas e informações sob o aspecto da transparência, no modelo de RI. Além disso, a Decisão Normativa TCU nº 198 de 2022, reforça essas orientações ao apresentar um modelo estruturado para a divulgação dos relatórios das UPCs, com recomendações adicionais para aprimorar a transparência e prestação de contas.

Em 2021, o TCU apresentou resultados sobre o impacto da nova metodologia de prestação de contas, o RI. Ao todo, foram consultadas 714 UPCs para avaliar a contribuição do RI na melhoria do processo de elaboração do relatório de gestão, da governança e da gestão das instituições públicas. Destas 714 UPCs, 88% dos entrevistados compreenderam que o modelo instituído pelo TCU enriqueceu a comunicação, cooperação e integração entre as áreas das UPCs, aprimorando o processo de prestação de contas, e, 85% afirmaram que o modelo contribuiu para a melhoria da governança e gestão das organizações públicas (TCU, 2021).

Esses dados manifestam que a adoção da transparência do RI tem sido percebida como positiva, principalmente no fortalecimento dos processos e modernização da administração pública. No entanto, salienta-se que a efetividade dessa metodologia pode variar entre as diferentes instituições, dependendo de fatores como a maturidade da governança e a capacidade de adaptação às novas diretrizes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dado esse contexto, é relevante considerar a diversidade das entidades envolvidas nesse processo. O catálogo de Unidades Prestadoras de Contas-UPCs inclui diversas organizações, como autarquias, conselho de profissão, empresa pública, fundações, órgãos públicos, fundos públicos, Ministério Público da União, Poder Judiciário, Poder Legislativo, serviços sociais autônomos, sociedade de economia mista e o próprio Tribunal de Contas da União.

Em 2024, a lista de UPCs foi atualizada e divulgada por meio da Portaria TCU nº 52/2024, totalizando 1.092 Unidades Prestadoras de Contas. Dentre elas, as autarquias e fundações educacionais representam um segmento relevante, especialmente as seguintes instituições de ensino: fundações universitárias federais, institutos federais e universidades federais, que somam 108 entidades.

A importância desse grupo está associada ao seu papel na formação de capital humano, no avanço científico e na promoção da inclusão social. Da mesma forma, a aplicação do RI nessas entidades contribui para o fortalecimento da transparência, a otimização da gestão de recursos e a melhoria da prestação de contas.

Mais do que uma simples função administrativa, as Instituições de Ensino Superior (IES) executam um papel importante na sociedade. Afirmam Morais e Vieira Neto (2021, p.9) que "as universidades não são apenas centros de pensamento criativo e inovação, mas também desempenham muitas funções adicionais, fornecendo liderança, aconselhamento e apoio" que estimulam o progresso social. Os autores também ressaltam que essas instituições possuem um histórico singular na comunicação com seus *stakeholders*, evidenciando "a importância de seu papel na criação de valor sustentável" (Moraes, Vieira Neto, 2021, p. 9).

Para Lacuzzi *et al.,* (2020, p.295) esse valor é gerado a partir do "aumento ou da transformação causada pelas atividades e saídas da organização em ativos privados e públicos" e reforçam que a estrutura de valor público se baseia em cinco ópticas: "recursos, serviços, resultados sociais, confiança nos processos e legitimidade".

A divulgação das ações das universidades, além de atender a uma exigência legal, é essencial para seu desenvolvimento e para a geração de valor público. Da Silva, Garcia (2022), ao analisarem os relatórios de gestão de 68 Instituições Federais de Ensino Superior em 2019, identificaram que universidades e fundações universitárias reconhecem a necessidade de implementar o Relato Integrado (RI).

Nesse contexto, a adoção do RI não apenas cumpre uma demanda normativa, mas também fortalece a transparência e a prestação de contas. Como resultado, essas instituições passaram a atender integralmente à Decisão Normativa TCU nº 198/2022, adotando o modelo de RI em seus relatórios de gestão, ainda que de forma parcial quanto aos conceitos estabelecidos no *framework* do RI.

Além das universidades federais, o sistema público brasileiro conta com diversas instituições de ensino superior estaduais, ampliando o acesso à educação e alcançando

uma ampla população. Segundo o Censo da Educação Superior, divulgado pelo INEP em 2024, apresenta a existência de 138 IES públicas estaduais no Brasil, entre fundações universitárias e universidades estaduais.

Contudo, embora os princípios equivalentes à transparência e prestação de contas amparem toda administração pública, independente da sua esfera, as universidades e fundações universitárias estaduais não são obrigadas a divulgarem seus relatórios de gestão no modelo de RI, uma vez que a DN 198/2022 do TCU está institucionalizada apenas o âmbito federativo.

No entanto, a transparência e a prestação de contas vão além de uma obrigação normativa, sendo também um elemento essencial para uma governança pública eficiente. Esses princípios são fundamentais para disseminar à sociedade informações qualificadas e quantitativas sobre as ações institucionais, permitindo a análise dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial.

Diante desse cenário, mesmo sem uma exigência normativa, a adoção do RI nas universidades estaduais pode ser impulsionada pela relevância e impacto dessa ferramenta. Portanto, embora o RI esteja institucionalizado apenas na Administração Pública Federal (APF), sua aplicação pode ser replicada pelos Tribunais de Contas estaduais e municipais, dada a sua relevância da transparência e do aprimoramento das práticas de prestação de contas (Castro, Costa, 2022). Dessa forma, abre-se um caminho para que instituições estaduais - como universidades, órgãos da saúde e o Judiciário estadual - avancem na governança pública, incentivando, inclusive, a adoção dessa prática no âmbito municipal.

Observa-se uma lacuna teórica e prática na aplicação do Relato Integrado (RI) no ensino superior estadual. Embora o RI já seja debatido e implementado no setor privado e em algumas instituições públicas federais, sua adoção em universidades estaduais permanece incipiente, com carência de estudos que ofereçam diretrizes claras de implementação e evidências sobre seus impactos na gestão universitária.

Essa lacuna é corroborada por Maria, D'Angelo, Borgerth (2021), que identificam cinco frentes que dificultam o engajamento e o uso do RI no Brasil: (i) ausência do Pensamento Integrado e exclusão do RI da governança; (ii) falta de padronização metodológica na mensuração de impactos e na divulgação de riscos; (iii) desconhecimento sobre a abrangência temática do RI; (iv) necessidade de

desenvolvimento do capital humano (competências alinhadas ao RI); e (v) controvérsia entre regulação e autorregulação.

A Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL), com mais de 50 anos de atuação em diversos municípios, configura um cenário oportuno para a adoção do Pensamento Integrado (PI) como base para o desenvolvimento do RI. Além de oferecer diretrizes práticas à UNEAL, o estudo busca constituir um referencial replicável a outras universidades estaduais, contribuindo tanto para o avanço da literatura quanto para o aperfeiçoamento da gestão pública no ensino superior.

Dessa forma, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta: **Como as práticas de gestão da informação e da comunicação institucional da UNEAL podem ser compreendidas, de modo a subsidiar a construção de um guia de gestão baseado nos princípios do Pensamento Integrado (PI)?**

1.2 OBJETIVOS

A fim de obter resultados satisfatórios e responder à pergunta norteadora desta pesquisa, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: **Analisar as práticas de gestão das informações financeiras e não financeiras e da comunicação institucional da UNEAL, a fim de subsidiar a construção de um guia de gestão baseado nos princípios do PI.**

Tem-se ainda os seguintes objetivos específicos:

I. Examinar os fundamentos que sustentam a aplicação do RI/PI no setor público.
II. Identificar as práticas de gestão de informações financeiras e não financeiras da UNEAL.
III. Compreender as práticas de comunicação da UNEAL com as partes interessadas.
IV. Desenvolver uma proposta de guia para uma gestão com base no Pensamento Integrado para a UNEAL.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A governança pública exige técnicas cada vez mais eficientes para garantir a transparência e aprimorar a administração, principalmente em instituições que gerenciam recursos públicos, como as IES. Desse modo, faz-se essencial a adoção de estratégias que

facilitem a comunicação institucional e certifiquem maior clareza na divulgação de informações à sociedade.

Nesse contexto, o RI tem sido adotado como um modelo estruturado para consolidar informações financeiras e não financeiras, promovendo uma visão abrangente da gestão universitária. Enquanto o PI contribui para a construção de estratégia de integração entre as áreas da instituição, resultando em melhorias contínuas de desempenho (CFC, 2024). Essa filosofia de gestão pode favorecer práticas de governança mais estratégicas e alinhadas aos princípios da transparência e responsabilidade institucional.

A estrutura do RI tem sido discutida como um caminho para fortalecer a prestação de contas e contribuir para a tomada de decisão em organizações públicas e privadas. No setor público a sua adoção ainda é moderada, especialmente no Brasil, onde no contexto das IES a obrigatoriedade restringe-se à Administração Pública Federal, conforme as diretrizes do Tribunal de Contas da União- TCU.

Segundo o Instituto Semesp (2025), o Brasil detém 316 IES em sua rede pública, distribuídas da seguinte forma: 138 estaduais (43,67%), 121 federais (38,29%), 57 municipais (18,03%) sendo o modelo acadêmico ofertado em 150 faculdades, 116 universidades, 41 IE- institutos federais de educação, ciência e tecnologia e Cefet- centro federal de educação e tecnologia, e 9 centros universitários, porém a Portaria- TCU nº 52 de 27 de março de 2024, que atualizou e divulgou a relação de Unidades Prestadoras de Contas- UPC, obrigadas a divulgarem a prestação de contas no modelo de RI, abriga apenas 22 fundações universitárias e 47 universidades federais.

Esse panorama reforça a necessidade de ampliar a implementação do RI para as demais IES incluindo as universidades estaduais e municipais, que ainda precisam de um modelo estruturado de comunicação e prestação de contas, como o PI.

A discussão sobre as práticas do RI no setor público começou a ser explorada, mas ainda permanece escassa (Lima, 2019; Castro, Costa, 2022; Frazão, 2020; Da Silva, Garcia, 2022; Lacuzzi *et al*., 2020) principalmente em relação ao impacto do RI nas universidades brasileiras. Essas instituições apresentam desafios específicos, ressaltam Adhikariparajuli *et al*., (2019, p. 321), Geramirad *et al.,* (2023), como: "concorrência internacional, recrutamento de estudantes, financiamento da investigação e as expectativas dos estudantes". Assim, um estudo, nesse contexto, especialmente em

instituições estaduais, tendo em vista a sua não obrigatoriedade, poderá reforçar o impacto da IES às suas partes interessadas.

Também, há poucos estudos acadêmicos voltados para a aplicação do RI em universidades estaduais, o que cria uma lacuna teórica no entendimento sobre como essa ferramenta pode ser adaptada a esse contexto específico. Além disso, na prática, as universidades estaduais não possuem modelos estruturados que orientem a adoção do pensamento integrado como base para a geração do RI, dificultando sua implementação e limitando os benefícios que essa abordagem pode trazer para a governança e a transparência institucional. Assim, a modernização e a transparência na gestão das universidades estaduais tornam-se uma necessidade.

Dessa forma, considerando que o RI é o resultado do PI (Adhikariparajuli *et al*., 2019), a pesquisa busca suprir a lacuna apresentada ao fornecer evidências e um guia de referência para a implementação do Pensamento Integrado. Reforça também a interconexão entre os capitais da IES para a promoção de uma gestão mais estratégica e adequada a necessidade da instituição.

Salienta-se que a transparência é um dos pilares fundamentais para uma governança responsável. Logo, o PI pode contribuir para ampliar a acessibilidade e a compreensão das informações institucionais por parte da comunidade acadêmica, dos órgãos reguladores e da sociedade civil. Além disso, Гринь (2021, p. 47) destaca que uma comunicação organizacional bem estruturada pode trazer benefícios como a “atração de investimentos, redução de custos de financiamento e melhoria da imagem institucional perante a sociedade” (Tradução nossa).

A Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL possui um papel significativo na transformação social do estado de Alagoas, sendo a IES pioneira a atuar no interior do estado, desde 1970. No início, foi constituída como Fundação Educacional do Agreste - Funec, passando por um processo de expansão e reconhecimento, o que levou à sua oficialização como UNEAL em 2006. Um histórico que reflete a importância da universidade para a formação acadêmica e o desenvolvimento da região, destacando a necessidade de aprimorar seus processos de gestão e comunicação.

Além de seu papel fundamental na promoção da educação superior pública em Alagoas, a UNEAL tem passado por importantes transformações institucionais que reforçam sua relevância como estudo de caso. De acordo com o PDI (2024-2026) destacam-se avanços e desafios enfrentados pela UNEAL:

- Gestão Financeira e Orçamentária: a gestão financeira está vinculada ao Governo do Estado de Alagoas, que afeta diretamente a sua capacidade de planejamento a longo prazo. No entanto, desde 2022, a universidade passou a contar com aportes financeiros mais robustos e com apoio governamental ampliado, resultando em investimentos em infraestrutura e expansão das atividades institucionais.
- Pessoal-Docentes e Técnicos Administrativos: um dos principais avanços foi a autorização, em janeiro de 2025, para a realização do concurso público visando o provimento de 127 vagas para docentes. Além disso, houve o encaminhamento de um projeto de lei para criação de 82 vagas técnico-administrativas. Tais medidas representam um passo fundamental na ampliação e na valorização da força de trabalho da UNEAL.
- Remuneração e Valorização de Servidores: O governo estadual tem adotado medidas gradativas para melhorar a remuneração dos servidores técnico-administrativos, reconhecendo sua importância estratégica, embora ainda enfrente restrições orçamentárias que dificultam uma equiparação salarial mais ampla.
- Infraestrutura Física e Acessibilidade: A UNEAL tem investido em reformas e melhorias físicas nos seus Campi. Entre os destaques, está a implementação de pisos táteis, a readequação de salas e banheiros, e obras em andamento em unidades como a Reitoria e os Campi I, III e IV. Essas ações visam garantir acessibilidade plena, segurança e conforto à comunidade acadêmica, conforme a legislação vigente.
- Modernização Tecnológica e Gestão Acadêmica: a implantação do sistema informatizado de registro acadêmico tem sido um marco na modernização dos processos internos da UNEAL. O sistema está consolidado e em constante adaptação para atender às demandas de alunos, professores e servidores, promovendo agilidade, integração e maior controle institucional.
- Conectividade e Recursos Digitais: A universidade possui estrutura de internet satisfatória em todos os seus campi, com rede Wi-Fi e cabeamento funcional em ambientes administrativos e colegiados. Embora a demanda tenha aumentado com o crescimento da comunidade acadêmica, a instituição vem atuando para manter a qualidade do acesso como suporte essencial às atividades pedagógicas e de gestão.

- Ensino, Biblioteca e Acervo: A ampliação e a atualização do acervo bibliográfico, físico e digital, têm sido prioridade. Em 2025, a UNEAL divulgou novas aquisições e promoveu reformas significativas em suas bibliotecas, como no Campus I. Essas melhorias foram reconhecidas pelo Selo ODS Educação 2024, destacando o impacto positivo das ações da universidade na promoção do acesso ao conhecimento e no fortalecimento da educação pública.

Nesse contexto, a UNEAL passa por um processo de fortalecimento institucional, com avanços estruturais, pedagógicos e administrativos. A apresentação de tais elementos reforçam a importância da escolha da universidade como objeto deste estudo, especialmente pela sua busca contínua por práticas mais integradas, eficientes e socialmente comprometidas.

A implementação do PI surge como uma alternativa para otimizar a governança, eliminando silos informacionais e conectando setores da instituição. Assim, a UNEAL pode aprimorar sua comunicação com os *stakeholders*, docentes, discentes, técnicos e a sociedade civil organizada, garantindo maior clareza na divulgação de suas ações e amplia a participação social na tomada de decisão.

Outro fator de impacto é a reestruturação da gestão universitária, a partir da adoção do PI, alinhado às melhores práticas de governança pública. A estrutura de um modelo padronizado de comunicação e prestação de contas permitirá à universidade consolidar sua credibilidade, facilitar o acesso a informações estratégicas e promover uma administração mais eficiente e integrada. Desse modo, a pesquisa também contribui para o desenvolvimento de um modelo de governança responsável e transparente.

Assim, a pesquisa auxiliará no reforço sobre o compromisso das IES, especificamente a UNEAL, com o desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social, fundamentada na tríade econômica, social e ambiental, promovendo uma universidade mais alinhada aos desafios contemporâneos.

1.4 VINCULAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está vinculada aos domínios da Linha de Pesquisa de Administração Pública e Organizações do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração-PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe-UFS. Essa linha abrange estudos voltados à gestão de instituições públicas e organizações em geral, com ênfase na formulação, implementação e avaliação/acompanhamento de práticas de gestão e estratégias

organizacionais autossustentadas. A proposta adota uma abordagem interdisciplinar, contribuindo para o aprimoramento da gestão universitária por meio da análise e proposição de instrumentos alinhados à filosofia do Pensamento Integrado e às diretrizes do Relato Integrado.

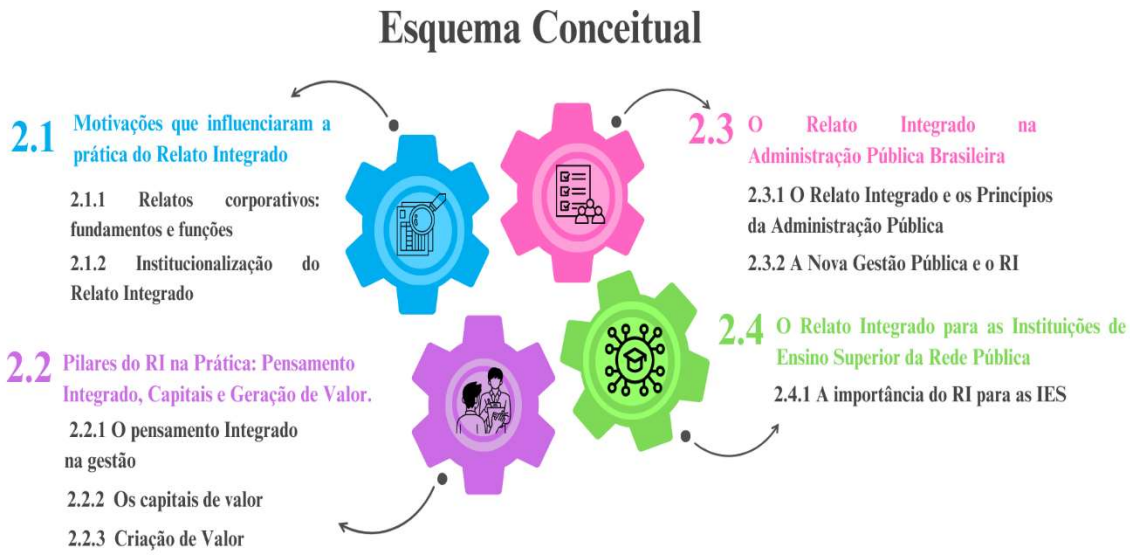
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa se firma em sete seções. A primeira aborda o contexto que se baseia a pesquisa; A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, com informações essenciais sobre o Relato Integrado e Pensamento Integrado bem como sua aplicabilidade na administração pública, apoiada em uma pesquisa bibliográfica; A terceiro seção narra a operacionalidade do RI com base em sua estrutura fundamental. Em seguida, a seção quatro discorre os procedimentos metodológicos que nortearam os caminhos de operação da pesquisa no campo. A análise e resultados estão presentes na seção cinco. A interpretação e proposta da pesquisa é apresentada na seção seis. Por fim, apresenta-se as considerações finais deste estudo, evidenciando as contribuições práticas e teóricas alcançadas, bem como as limitações da pesquisa, os desafios futuros e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção propõe uma sequência esquematizada de aporte teórico, que norteou o percurso da pesquisa. Para tanto, o desenho desta fundamentação segue: as motivações que influenciaram a prática do Relato Integrado, demonstrando processos percorridos até a institucionalização; os pilares RI na prática, ressaltando o Pensamento Integrado (PI), os capitais de valor e a geração de valor; o Relato Integrado na Administração Pública, observando o contexto da Gestão Pública e sua nova abordagem, fomentando o ato da transparência e prestação de contas, bem como o controle social; e, por fim a importância e aplicabilidade do RI nas Instituições de Ensino Superior – IES. É possível ver a estratégia esquematizada na Figura 1.

Figura 1: Esquema conceitual da fundamentação teórica



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

2.1 MOTIVAÇÕES QUE INFLUENCIARAM A PRÁTICA DO RELATO INTEGRADO

Eventos consecutivos, que englobam crise financeira, disfunções socioeconômicas, resistência evidente da sociedade e crescente de restrições de recursos, tais como financiamentos e recursos materiais, e alterações climáticas, demonstram que as instituições são constantemente desafiadas pelas desordens e incertezas que assolam o mundo (Sampaio, Silva, Monteiro, 2021; Hossain, Bose, Shamsuddin 2022; Carvalho, Kassai, 2014).

Estes desafios, associados as expectativas em relação aos papéis das instituições públicas ou privadas, em sua responsabilidade social, destacam a importância do comprometimento que estas instituições têm com um futuro otimista para todos, valorizando as externalidades social e ambiental (Carvalho, Kassai, 2014), adotando uma governança que alinhe os interesses das partes, evidenciando, contudo, a forma como lidam com seus capitais ou ativos, como sustentam e geram valor, sem esgotar os recursos necessários (IRC AS, 2011; Voges, Broietti, Rover, 2021).

Eccles, Krzus (2011) retratam que a elaboração de um relatório único e mais integrado, pode ser a solução para a necessidade apresentada. Nesse contexto, torna-se fundamental que as instituições compreendam e relatem com clareza a relação entre o seu desempenho financeiro e seus impactos ambientais, sociais e de governança para garantir uma comunicação mais transparente. Ademais, ajustes na forma de decidir, medir e relatar, que reoriente práticas decisórias e de gestão**,** potencializam a efetividade desse modelo de reporte (Adams, 2018).

Surge, assim, um novo conceito de relatório, com proposta de melhorias e benefícios às instituições e as partes que se relacionam e, ao mesmo tempo, apresenta desafios relacionados à compreensão da sua estrutura e aplicabilidade: o Relato Integrado.

No entanto, para desmembrar esse conceito é necessário compreender os benefícios e as limitações de dois importantes relatórios corporativos: relatório financeiro e relatório de sustentabilidade. Em complemento, torna-se relevante situar a trajetória de consolidação do Relato Integrado no cenário internacional, conforme discutido na sequência.

2.1.2 Relatórios corporativos: fundamentos e funções

Mokabane (2022, p.2) acentua que para a teoria política, uma filosofia que estuda, dentre outras, a relação de poder, organizações sociais e de governança, o relatório financeiro compreende “documentos que constroem, sustentam e legitimam os processos e temas que contribuem para os interesses de uma organização”, como o de validar o seu desempenho ou superávit econômico.

Há anos os relatórios financeiros consistem em “uma comunicação básica entre empresas e investidores e analistas financeiros, sendo a base que o mercado aloca capital” (Eccles, Krzus, 2011. p 64). Uma justificativa simples e ao mesmo tempo desprezível, pois tantos outros consumidores destas informações utilizam desses relatórios para analisar cumprimento de leis e regulamentações, fiscalização de princípios contábeis,

saúde financeira da instituição, bem como a própria posição da instituição quanto a questões sociais e ambientais, entre outros fatores.

A normatização dos relatórios financeiros, deu-se em a função de resolver as divergências existentes entre os diversos usuários da informação, tais como: as divergências de utilidade da informação para a tomada de decisão, a redução da assimetria de informação, garantindo uma produção ideal de informações a serem divulgadas e como consequência melhorando o funcionamento do mercado (Cruz, 2016; Miranda, Reina, Mendes, 2018)

Assim, para uma comunicação perfeita e livre de erros, estrutura e termos foram criados e padronizados pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), instituto que publica as normas internacionais de relatório financeiro, e o *Financial Accounting Standards Board* (FASB), organização que uniformiza os procedimentos da contabilidade financeira de empresas cotadas na bolsa (Iudícibus *et al*., 2022), determinando que todo relatório contábil financeiro, para ser útil a todo público que dele precisa, deverá respeitar as seguintes características qualitativas da contabilidade: **relevância**- que consiste em identificar quais informações efetivamente impactam o processo decisório dos usuários; **materialidade**- relacionada ao impacto material e financeiro da informação divulgada, sobretudo para investidores, acionistas e demais partes interessadas; **fiabilidade**- exige que a informação esteja livre de erros materiais e de vieses que possam comprometer seu conteúdo; **comparabilidade**- possibilita que as informações financeiras sejam analisadas em relação a períodos anteriores ou comparadas a dados de outras organizações; e **compreensibilidade**- assegura que as informações sejam acessíveis e inteligíveis a todos os usuários dos relatórios (Vicente, 2020).

No entanto, Eccles, Krzus (2011, p.65) destacam que "os usuários se deparam com uma grande quantidade de clichês e redundantes informações excessivamente condensadas e com pouca substância e informações dispersas por várias páginas, o que dificulta a compreensão e utilização."

Apesar de sua relevância para comunicar o desempenho econômico, o relatório financeiro enfrenta insuficiências informacionais para a tomada de decisão: não projeta com clareza a sustentabilidade institucional no tempo e, muitas vezes, apresenta um volume excessivo de dados que dificulta a compreensão dos usuários. Em resposta a essas lacunas, a literatura indica a necessidade de que o relato abarque também os impactos das práticas de sustentabilidade nos negócios (Sampaio et al., 2021).

Nesse sentido, Eccles, Spiesshofer (2015) observam que, embora os investidores tenham interesses nos desempenhos não financeiros das instituições, o acesso costuma restringir-se de um conjunto limitado de elementos disponibilizados no relatório de sustentabilidade. Os quais, em geral, tendem a enfatizar performances passadas e a negligenciar expectativas futuras (Othman *et al.,* 2021), comprometendo sua utilidade decisória.

Diante desses desafios, os relatórios de sustentabilidade foram desenvolvidos para complementar os relatórios financeiros, com "ênfase nos relatórios sociais" (Stubbs, Higgins, 2015, p. 123), a fim de evidenciar o desempenho não financeiro das organizações- dimensões ambientais, sociais e de governança. No entanto, assim como os relatórios financeiros, também apresentam limitações, pois, com frequência, as informações permanecem desconectadas dos demonstrativos financeiros e da estratégia central das instituições, dificultando a compreensão e a identificação de informações relevantes pelas partes interessadas.

Como resultado, a busca por relatórios corporativos com garantia de informações relevantes e confiáveis, redução de assimetria de informações e posicionamento de futuro sustentável, tem se mantido firme no mercado econômico e reformulado a ideia de integridade informacional dos stalkeholders, para tomadas de decisões (IRC AS, 2011; Fadel, Ibrahim, 2022; Çardak, Doyan, 2023).

Sampaio, Silva, Monteiro (2021), ressaltam que quanto maior incerteza do ambiente e maior pressão/interesse dos *stakeholders* há tendência de ampliar o uso de mecanismos de controle de gestão nos relatórios, elevando a qualidade do conteúdo reportado.

Neste sentido, iniciativas como o *Global Reporting Initiative* (GRI) e a *Accounting for Sustainability* (A4S) ganham espaço mundial ao formalizarem proposta para elaboração de relatórios de sustentabilidade. Como aponta Vicente (2020, p. 24) o GRI estabeleceu "diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade" enquanto a A4S teve o objetivo de "transformar as finanças para tornar os negócios sustentáveis" (A4S, 2024). Um alicerce mundial que se formalizou na esperança de inspirar "líderes financeiros a adotarem modelos de negócios sustentáveis e resilientes" … "Transformar a tomada de decisões financeiras para permitir uma abordagem integrada, que reflita as oportunidades e os riscos apresentados pelas questões ambientais e sociais" … e "Ampliar a ação em toda a comunidade financeira e contábil global" (A4S, 2024).

Nesse contexto e de acordo com a literatura, Sampaio et al., (2021) relatam que a emergência dessa nova abordagem se relaciona a dois fatores centrais: o aumento de legislações que definem metas de impacto ambiental, social e econômico e as exigências sociais por melhor desempenho e divulgação desses resultados.

Assim, esses avanços foram a nascente de uma nova forma de relatar informações corporativas, cujo diferencial reside na possibilidade de oportunizar um novo jeito de pensar, isto é, uma percepção integrada das estratégias e políticas das organizações, a fim de, "criar valor presente e futuro para todas as partes interessadas" (Lacuzzi *et al.,* 2020. p, 291-292).

2.1.2 Institucionalização do Relato Integrado

Segundo Eccles, Krzus (2011) e Eccles, Krzus, Solano (2019), os primeiros indícios da prática de relatório integrado foram representados através do relatório anual da empresa Novozymes em 2002. Uma empresa dinamarquesa, de enzimas e microrganismos industriais, que fez história e se tornou a empresa pioneira a divulgar um relatório completo conectando informações financeiras e não financeiras.

Um dos destaques do relatório da Novozymes, foi a declaração do CEO Steen Riisgaard, com falas que enfatizavam um novo conceito de divulgar o desempenho da empresa, e foi essa mensagem que fez o relatório anual da Novozymes ser reconhecido como o primeiro relatório integrado do mundo. O trecho da carta do CEO, acentua que:

> Este relatório é um relatório financeiro, ambiental e social integrado que também se concentra no conhecimento e na importância econômica do nosso negócio. Nossa decisão de reunir tudo em um único relatório é uma consequência natural da aproximação cada vez maior entre negócios e sustentabilidade e de vários *stakeholders* solicitarem uma visão mais ampla do negócio… (Eccles, Krzus, Solano. 2019, p. 2) (tradução nossa).

Sua afirmação demonstra claramente a semântica da nova forma de relatar o desempenho da instituição, no propósito de expressar como as engrenagens internas (capitais de valores) interagem na forma de observar fatores externos que impactam as operacionalidades da instituição e afetam a sua geração de valor, consequentemente, o seu desempenho financeiro. Nota-se na sequência, que outras grandes organizações também abraçaram a ideia e se empenharam a divulgar seus relatórios no modelo de informações integradas, como é possível visualizar no Quadro 1

Quadro 1 - Empresas que integram informações financeiras e não financeiras em um único relatório desde o início do século XXI

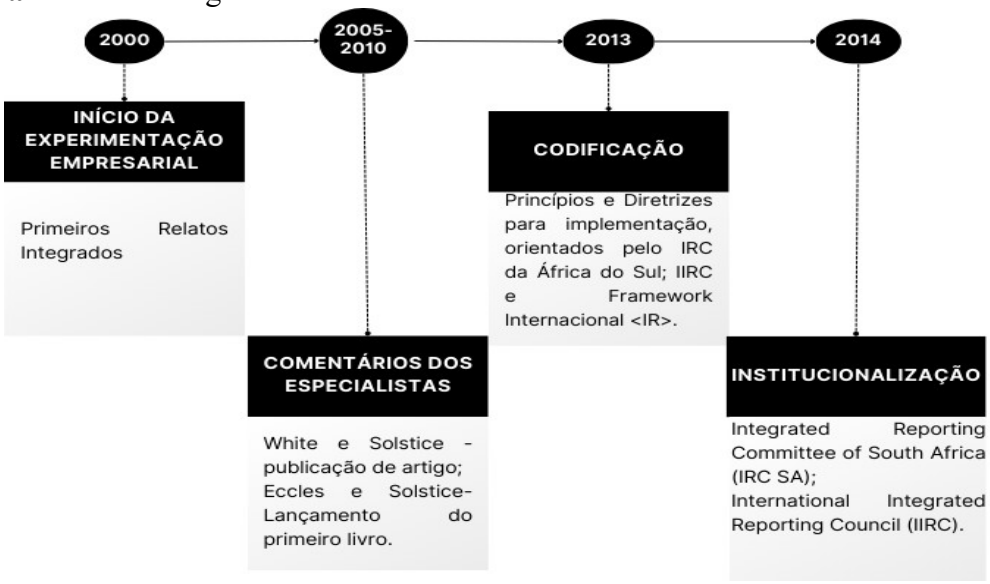
Empresa	Ano	Setor	Sede
Natura Cosméticos	2003	Cosmético e perfumaria	Brasileira
Novo Nordisk	2004	Farmacêutica	Dinamarquesa
BASF	2007	Indústria química	Alemã
AkzoNobel	2008	Fabricante de tintas e revestimentos	Holandesa
Alstom	2008	Infraestrutura, energia e transporte	Francesa
Aviva	2008	Seguradora	Britânica
BT	2008	Telecomunicações	Britânica
FMO	2008	Instituição financeira	Holandesa
HSBC	2008	Instituição financeira global	Britânica
Novartis	2008	Farmacêutica	Suíça
Phillips	2008	Tecnologia e produtos de consumo e estilo de vida	Holandesa
United Technologies	2008	Aeroespacial	Americana
Van Gansewinkel Groep	2008	Fornecedora de resíduos e matéria-prima	Holandesa
American Electric Power	2009	Energia elétrica doméstica	Americana
Anglo Platinum	2009	Produtora de platina	África do Sul
Rabobank	2009	Instituição financeira	Holandesa
TNT Logistics	2009	Serviço de entrega de correios	Hoofddorp (Países baixos)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Eccles, Krzus, Solano (2019)

O Quadro 1 representa a atenção e adaptação de grandes organizações para com a necessidade de uma nova era, em que investidores, acionistas, governos e sociedade em geral buscam por uma comunicação integrada, holística, transparente e objetiva, sobre o gerir e criar valor aos seus recursos, atendendo ao que apontam Perez Junior, Oliveira Neto, Silva (2014) onde há uma demanda cada vez maior, de investidores e credores, sob a necessidade de maior transparência nas informações quanto às aplicações de recursos praticadas pelas entidades.

Mokabane (2022) destaca que a teoria econômica política proclama que a tríade sociedade, política e economia, são inseparáveis e desta forma não há possibilidade de investigar uma ocorrência sem analisar o quadro político, institucional e social. Desse modo, em consonância com Eccles, Krzus, Ribot. (2015), para chegar à institucionalização e reconhecimento no mercado e na política, o relato integrado passou por quatro fases, nomeadas pelos autores por “fases dos significados", como mostra a Figura 2.

Figura 2: Fases do significado do RI



Fonte: Elaborada pela autora com base em Eccles, Krzus, Ribot (2015)

Como sintetiza a Figura 2, o significado do Relato Integrado evolui em quatro movimentos. Primeiro, a experimentação empresarial: casos pioneiros, como a Novozymes, testam, no início dos anos 2000, a reunião de informações financeiras e socioambientais em um único relato. Em seguida, o comentário dos especialistas dá linguagem e densidade à prática emergente: White (2005) menciona o "relato integrado" como embrião; Solstice (2005) problematiza a fusão entre relato financeiro e de sustentabilidade; e Eccles, Krzus consolidam o argumento em One Report (2010), ao defender que integrar informação amplia a visão estratégica da organização.

O terceiro movimento é a codificação, quando comitês e organismos multistakeholder estabelecem princípios, conteúdos e diretrizes (por exemplo o <IR> Framework, 2013/2021), conferindo um significado acordado e orientações de implementação. Por fim, a institucionalização difunde e dá permanência ao modelo por meio de marcos regulatórios e políticas públicas, de King III (2009) à Diretiva Europeia 2014/95 e à agenda dos ODS (2015), além de avanços normativos nacionais.

Em conjunto, essas fases explicam como a ideia nasce na prática, é debatida e estruturada, e finalmente se torna referência para a comunicação de desempenho e criação de valor nas organizações.

Evidencia-se, portanto, que a criação do IRC SA e do IIRC representou o marco inicial do movimento global em favor do Relato Integrado, estabelecendo fundamentos

conceituais, princípios e diretrizes. Diversos estudiosos reverenciam e conceituam o IIRC como uma codificação internacional e uma padronização utilizada por todas as instituições cabíveis. O Quadro 2 contém uma breve explanação de passagens que contemplam o propósito do IIRC.

Quadro 2 - O IIRC sob a ótica de alguns autores

Autor (es)	Artigo	Propósito
Peixoto, Martins (2015, p.24)	Relato Integrado e a convergência com relatórios de sustentabilidade: um estudo em empresas brasileiras.	"O IIRC é o Comitê Internacional para Relato Integrado, criado para supervisionar a criação do novo modelo de comunicação integrada."
Arul, Villiers, Dimes (2020, p.722)	Insights from narrative disclosures regarding integrated thinking in integrated reports in South Africa and Japan	"O principal promotor do RI, foi criado em 2010, na sequência da crise financeira global, para promover um quadro de reporter que exigia a interação de informações financeiras e não financeiras."
Dameri, Ferrando (2021, p. 740)	Value creation disclosure: the international integrated reporting framework revisited in the light of stakeholder theory	"O IIRC concentra-se no valor que uma organização tem para si mesmo, enquanto o valor para os outros desempenha um papel subordinado."
Eccles, Krzus , Ribot (2015, p. 8)	Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement	"O Conselho Internacional de Relato Integrado (IIRC) foi formado em 2010 com objetivo declarado de tornar o relato integrado partes das "partes comerciais convencionais nos setores público e privado".

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025)

Assim, uma movimentação global para fortalecer a missão do IIRC foi iniciada. Um marco importante para esse processo foi a reunião realizada em Londres, em 2009, na qual se discutiu a necessidade de um:

> Entendimento de que um organismo internacional adequado deveria iniciar um processo com as organizações que possuem expertise no assunto e reconhecimento internacional nos temas da transparência, contabilidade e elaboração de relatórios para avaliar o desenvolvimento de um modelo de estrutura para a produção de relatórios financeiros e de sustentabilidade, integrados. (Eccles, Krzus, 2011, p. 27-28).

Outro fator determinante para a institucionalização do RI foi a Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, que reconheceu novas necessidades, antes não consideradas, como a "divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos" (2014, p.1). O principal avanço colocado por essa Diretiva foi a inclusão do Artigo 29º (A), que estabelece a obrigatoriedade de incluir, nos relatórios de gestão consolidada, informações

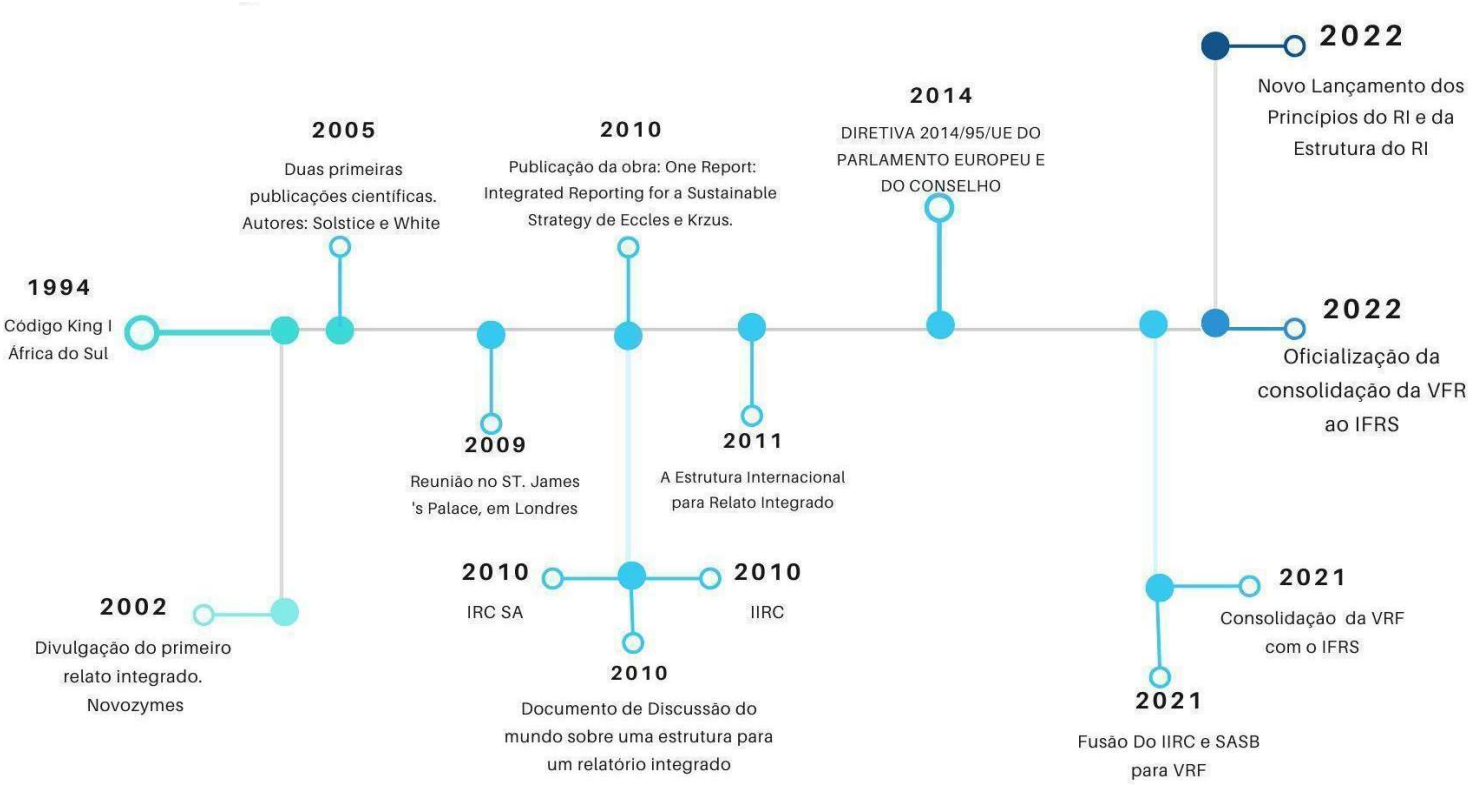
essenciais para a compreensão da evolução, desempenho e impacto das atividades do grupo. Entre os aspectos mínimos exigidos estão:

> a) Uma breve descrição do modelo empresarial do grupo;
> b) Uma descrição das políticas seguidas pelo grupo em relação a essas questões, incluindo processo de diligência devida aplicados;
> c) Os resultados dessas políticas;
> d) Os principais riscos associados a essas questões, ligados às atividades do grupo…;
> e) Indicadores chaves de desempenho não financeiro relevantes para a sua atividade específica (2014, L 330/6)

No ano de 2021, o IIRC se juntou ao *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) para fundar a *Value Reporting Foundation* (VRF), organização voltada a promover a convergência nos relatórios corporativos. Desde então, a VRF tem contribuído estreitamente com a *International Financial Reporting Standards* (IFRS), que se propõe a desenvolver normas transparentes, fortalecer responsabilidades e contribuir para a eficiência da economia global (IFRS, 2016). Esse esforço resultou, em 2022, na integração oficial da VRF à estrutura da Fundação IFRS.

Contudo, apesar dos avanços, o reconhecimento global do RI ainda está em construção, enfrentando desafios como lacunas regulatórias, dúvidas sobre a sua aplicabilidade e necessidade de ajustes contínuos. Portanto, esse processo segue em evolução, impulsionado por uma rede global comprometida com a melhoria na forma como as empresas reportam suas informações. Em 2022, a VRF e a IFRS, anunciaram dois documentos oficiais representados pelos Princípios do Pensamento Integrado e a Estrutura de Relatórios Integrado. Todo esse caminho está representado na DRO 3.

Figura 3: Evolução do Relato Integrado



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

A Figura 3 evidencia, portanto, que o RI saiu de uma agenda de debate social para um referencial reconhecido por normas e convergências internacionais (IIRC, VRF, IFRS). Com essa base, o foco passa a ser do "quem e quando" para o "como aplicar". Assim, a próxima seção apresenta os pilares operativos do RI, iniciando pelo Pensamento Integrado (PI) na gestão, que conecta objetivos, recursos, riscos e indicadores; Os Capitais de Valores que estruturam as informações financeiras e não financeiras; e, A Criação de Valor, no qual explicita os resultados para a organização e para a sociedade. Fundamentos que sustentação as recomendações do guia proposto.

2.2 PILARES DO RI NA PRÁTICA: PENSAMENTO INTEGRADO, CAPITAIS, E GERAÇÃO DE VALOR

O Pensamento Integrado (PI**)**, os capitais e a geração de valor constituem a tríade que orienta a gestão e a tomada de decisão. O PI fornece a lógica sistêmica de gestão; os capitais definem a base de recursos e relacionamentos a ser mobilizada; e a geração de valor demonstra como essa base é convertida em entregas e impactos para a sociedade.

Assim, à luz de Perez Junior, Oliveira Neto, Silva (2014, p. 19) segundo os quais "o RI deve ser guiado [...], pelo Pensamento Integrado", esta seção apresenta o PI e sua operacionalização; os capitais envolvidos; e, a estrutura de geração de valor no curto, médio e longo prazo.

2.2.1 Pensamento Integrado na gestão

O Pensamento Integrado (PI) é uma das bases conceitual que sustenta o Relato Integrado (RI) como prática de gestão e de comunicação. Em termos normativos, o PI corresponde à consideração efetiva dos relacionamentos entre unidades organizacionais e dos capitais afetados pela organização, articulando estratégia, governança, desempenho e perspectivas com foco na criação, preservação e transformação de valor no curto, médio e longo prazos (IIRC, 2013).

Do ponto de vista teórico, trata-se de uma filosofia de gestão subjacente ao RI, que promove a leitura holística das interações entre recursos, riscos e oportunidades, ainda que a literatura observe ambiguidades e indefinições que dificultam sua compreensão uniforme (Arul, Villiers, Dimes, 2020).

No que diz respeito a operacionalização, o PI não se esgota em princípios: ele se traduz em rotinas e artefatos organizacionais que conectam áreas e informações, por exemplo, auditoria interna fomentando a troca de conhecimento e a interação entre

divisões, além do uso de KPIs e painéis de informação para orientar decisões e qualificar o relato (Orlov, Zakharov, 2023).

Nesse contexto sua adoção pressupõe transformação cultural e engajamento amplo, pois o RI demanda harmonização de práticas e linguagem entre equipes (Lacuzzi *et al.,* 2020). Ao mesmo tempo, o PI dialoga com o pensamento sistêmico suave, ao enfatizar interdependências entre organização, ambiente e múltiplos capitais, o que reforça sua natureza integradora sem, contudo, torná-lo um conceito inteiramente novo (Baboukardos, Mangena, Ishola, 2021).

Para consolidar essa identidade e evitar sobreposições conceituais, o Quadro 3 sintetiza definições, mecanismos de implementação, implicações para o RI e lacunas apontadas nas principais referências utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 3 - Pensamento Integrado na literatura: síntese comparada

Fonte	Como definem/entendem o PI	Enfoque / Nível	Condicionantes de implementação	Implicações para o RI	Desafios / Lacunas
IIRC (2013)	PI = consideração efetiva de relacionamentos entre unidades e dos capitais afetados pela organização.	Normativo / Estrutural	Conectividade, interdependências, materialidade, decisões integradas.	Base conceitual do <IR>; geração de valor no curto, médio e longo prazos.	Tradução do princípio em práticas gerenciais consistentes e mensuráveis.
Lacuzzi *et al*., (2020)	PI "movimenta" e substitui a cultura existente; RI exige harmonização cultural e participação de todos.	Organizacional / Cultural	Transformação cultural; engajamento amplo de colaboradores; alinhamento entre áreas.	Fortalece coerência do relato; integra práticas e linguagem entre áreas.	Conceito "desafiador" de operacionalizar; risco de mudança cultural superficial.
Arul, Villiers, Dimes. (2020)	PI como filosofia de gestão subjacente ao RI, que considera holisticamente interações entre recursos, riscos e oportunidades.	Conceitual / Estratégico	Visão sistêmica; leitura integrada de recursos, riscos e oportunidades.	Melhora a tomada de decisão e a conectividade das informações no RI.	Conceito ainda mal definido e pouco compreendido por profissionais e acadêmicos.
Baboukardos, Mangena, Ishola (2021)	PI associado ao pensamento sistêmico suave; inter-relações empresa-ambiente; visão holística dos múltiplos capitais.	Sistêmico / Sustentabilidade	Enfoque nos capitais e nas interdependências socioambientais.	RI mais "integrado" e orientado a capitais e contexto.	PI não é inteiramente novo; sobreposição conceitual pode gerar ambiguidade.
Orlov, Zakharov (2023)	Auditoria interna promove troca de conhecimento e desenvolve o PI; PI em cinco dimensões (tópicos atuais; stakeholders; gestão	Governança / Processos	Auditoria interna; interação entre divisões; KPIs; painéis de informação.	Eleva a qualidade do RI ao estruturar processos e métricas integradas.	Necessidade de institucionalizar rotinas e indicadores; evitar burocratização.

	progressiva; KPIs; painéis).				

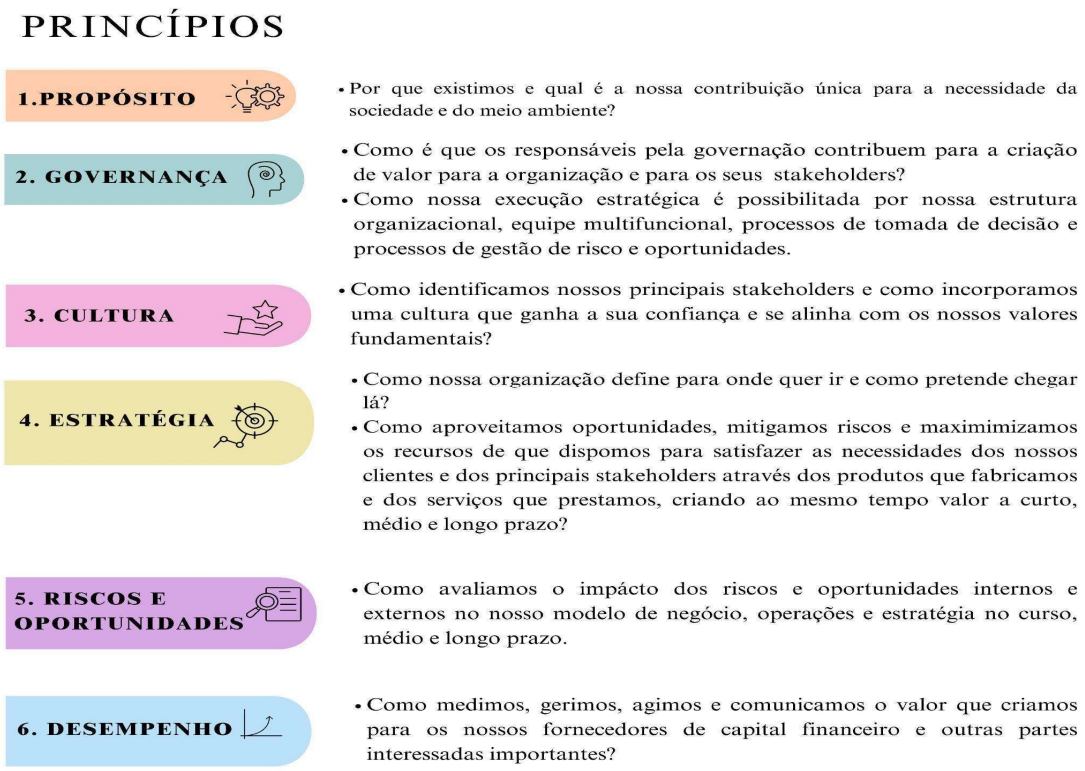
Fonte: Adaptado de IIRC (2013); Lacuzzi *et al.*, (2020); Arul, Villiers, Dimes, (2020); Orlov, Zakharov (2023); Baboukardos, Mangena, Ishola (2021).

Como desdobramento prático do Quadro 3, o Value Reporting Foundation (VRF) sistematizou, em agosto de 2022, o PI em Princípios de Pensamento Integrado, documento que orienta a compreensão, a implementação e o monitoramento do PI e, por consequência, a elaboração do RI. O documento é estruturado em perguntas de investigação em seis domínios (propósito, governança, cultura, estratégia, riscos e oportunidades, desempenho) e em três níveis de liderança (governança; gestão executiva/sênior; gestão média), para viabilizar a conectividade entre áreas e a mobilização dos capitais rumo à geração de valor.

Tais princípios têm por objetivo integrar o PI às práticas de gestão e prestação de contas, conectando capitais, metas e entregas entre diferentes níveis de liderança. Assim, elucidam o conceito de PI e viabilizam sua aplicação no RI, fortalecendo transparência, *accountability* e geração de valor público.

O Nível 1, Princípios, são de responsabilidade dos encarregados da governança, pois é neles que está centralizada toda a idealização e formação do modelo de negócio. Neste nível eles estão empregados diretamente ao modelo de negócio, como é possível ver na Figura 4.

Figura 4: Nível 1- Os Princípios do Pensamento Integrado

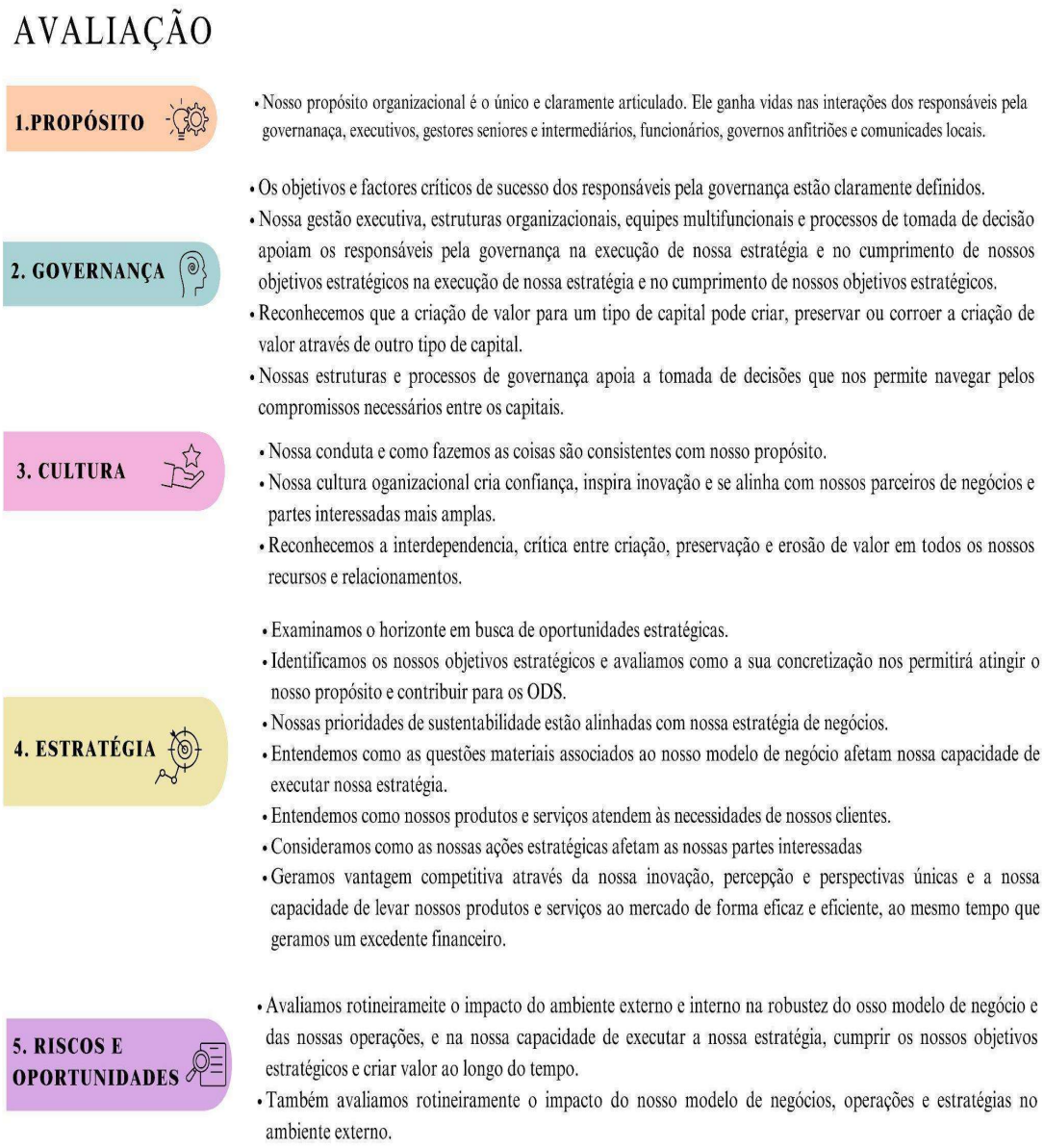


Fonte: Elaborada pela autora com base no Value Reporting Foundation (2022)

Nota-se que são questionamentos que podem levar os responsáveis pela governança a refletirem sobre como está incorporado o Pensamento Integrado na organização e quais as suas vantagens.

O Nível 2 - Nível de Avaliação, está sob a responsabilidade da Gestão Executiva. Justifica-se este fato, pois é um nível que explora ainda mais questões e, por ser um processo interativo, exige uma gestão que avalie periodicamente o progresso e a maturidade da sua aplicação na organização, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 5: Nível 2- Avaliação do Pensamento Integrado



Fonte: Elaborado pela autora com base no Value Reporting Foundation (2022)

Observa-se que as questões do nível 2 são mais profundas e enfatizam como de fato estão sendo aplicadas na organização, observando a estrutura e a conectividade entre todos os participantes da organização, além de analisar a interligação entre o desenvolvimento de todos os princípios.

No tocante ao Nível 3, processo final que valida a implementação do Pensamento Integrado para a estruturação do Relato Integrado na organização, colocado pelo VRF (2022) como Operacionalizando os Princípios, está sob o comando da Gestão Sênior. Com questões mais investigativas, utiliza-se de um sistema baseado em processos para o monitoramento organizacional, como ilustrado na Figura 6.

Figura 6: Nível 3 - Operacionalizando os Princípios do Pensamento Integrado

ORGANIZANDO OS PRINCÍPIOS

1.PROPÓSITO

- Nosso propósito organizacional é motivacional?
- Como ele orienta a maneira como nossa organização conduz seus negócios?
- É tão relevante em toda a organização como é para os responsáveis pela governação?
- Também é relevante entre parceiros de negócios e partes interessadas?
- A consistência entre a tomada de decisões, a alocação de recursos e o propósito da nossa organização é revisada rotineiramente pelos responsáveis pela governança.

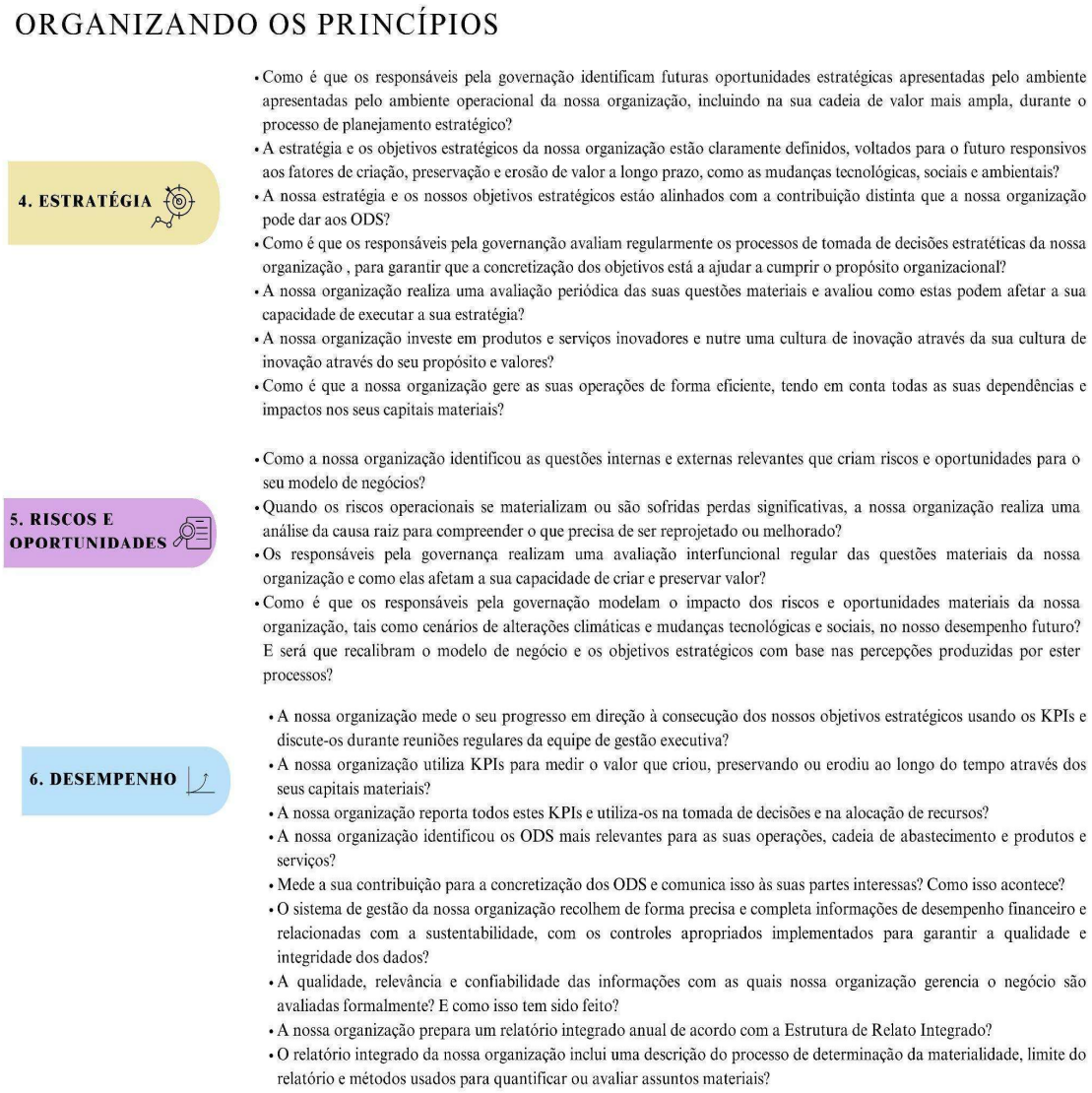
2. GOVERNANÇA

- Como é que os responsáveis pela governança reveêm regularmente as estruturas e prcesssos de governação e identificam as oportunidades para melhorias >
- A diversidade de competências e experiências dos responsáveis pela governação é revista para lhes permitir orientar eficazmente a equipe de gestão execitiva e também responsabilizá-los pela execução da estratégia da nossa organização?
- A nossa organização avalia as oportunidades estratégicas com o mesmo grau de rigor que os riscos estratégicos?
- Os processos de tomada de decisão dos responsáveis pela governação avaliam a criação de valor, a preservação e a erosão em todos os capitais que são relevantes para a decisão que está tomada, e será que equilibram os compromissos necessários entre os capitais?
- Garantem que as estruturas de incentivos da nossa organização estão alinhadas com a criação de valor empresarial a longo prazo, incluindo, sempre que possível, a criação de valor a longo prazo para as partes interessadas mais amplas?
- As equipes trabalham coletivamente para cumprir os objetivos estratégicos da ossa organização e quebras ativamente os silos funcionais onde estes existem, promovendo a conectividade e permitindo que a nossa organização avalie, meça e relate de forma holística o seu progresso na entrega dos seus fatores críticos de sucesso através dos seus KPIs financeiros e relacionados com a sustentabilidade?
- Nosso relatório integrado é assegurado por terceiros independentes?

3. CULTURA

- Como é que os responsáveis pela governação avaliam a eficácia com que a nossa organização vive de acordo com os seus valores?
- As pesquisas anuais com os funcionário e as pesquisas regulares de pulso são utilizadas nesta medida?
- Os responsáveis pela governação agem eficazmente onde existem áreas de preocupação?
- Como é que os responsáveis pela governação aplicam políticas de comportamento ético e de transparência, agindo caso as políticas sejam violadas?
- Os responsáveis pela governança avaliam o grau de alinhamento da cultura corporativa da nossa organização e dos seus principais fornecedores e clientes ao tomar decisões de negócios significativas?
- Os responsáveis pela governança identificaram as partes interessantes relevantes e as suas necessidades e interesses legítimos, como parte de um processo de envolvimento das partes interessadas e de avaliação da materialidade?
- A avaliação da materialidade da nossa organização identifica os assuntos com maior potencial positivo ou negativo para impactar a criação de valor empresarial e a criação de valor para fornecedores de capital financeiro e outras partes interessadas importantes?

Continua..



Fonte: Elaborada pela autora com base no Value Reporting Foundation (2022)

Observa-se, portanto, na Figura 6, que de uma forma mais sistematizada, este nível está integralmente associado ao controle e à execução do modelo de negócio da organização. Como enfatiza o VRF (2022, p.6), "este nível representa ferramentas, práticas e processos de gestão que podem informar a tomada de decisões e permitir uma avaliação formal da maturidade do Pensamento Integrado".

Considera-se, nessa justificativa, que a estrutura do RI só funcionará em seu efetivo conceito a partir da conectividade do Pensamento Integrado na organização, pelo contrário, será mais um modelo de relato corporativo no mercado.

Por essa razão, Morais e Vieira Neto (2021, p. 7) reforçam que "quanto mais o Pensamento Integrado estiver enraizado nas atividades de uma organização, mais naturalmente a conectividade da informação fluirá para o relatório, a análise e a gerencial."

No decorrer dessa conectividade, as instituições podem revelar às partes interessadas a sua produção ou criação de valor. Genuinamente ou não, o valor poderá ser estabelecido como transformador (aumentativo), neutralizador (estabilizado) ou diminuidor (contido) dos fatores. São os capitais de valores que estimulam a movimentação dos valores da organização e são examinados como potencial diferencial do RI.

2.2.2 Os capitais de valor

Outro fundamento do Relato Integrado são os dos capitais de valores, inseridos em um contexto de geração de valor. Ao todo representam seis capitais que toda organização tem ou deveria ter: capital financeiro, capital manufaturado, capital intelectual, capital humano, capital social e de relacionamento e capital natural. São eles que transformam, paralisam ou corrompem o valor da organização.

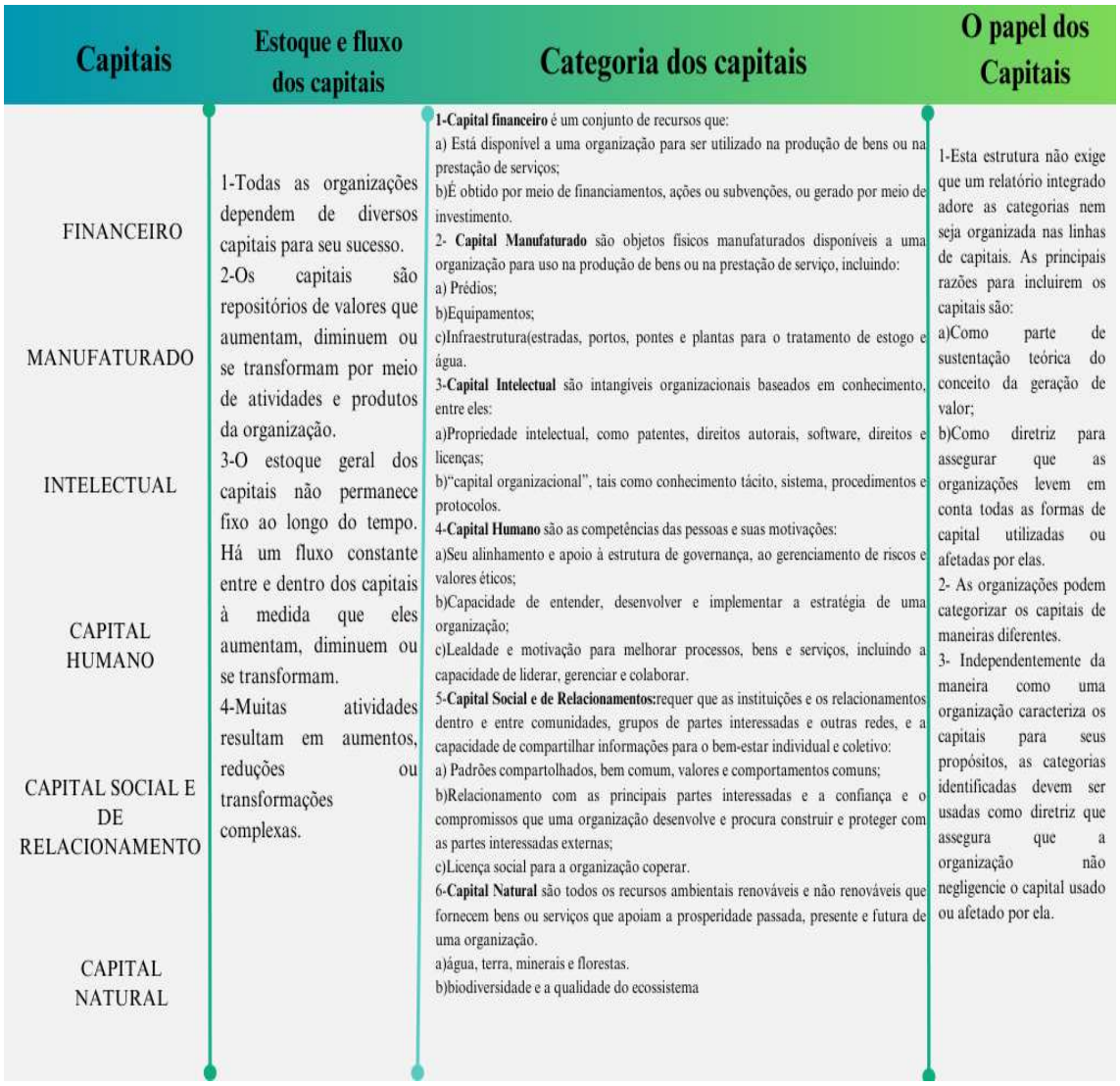
Afirmam Perez Junior, Oliveira Neto, Silva (2014, p. 5) que "o objetivo do Relatório Integrado é atender à demanda cada vez maior dos investidores e credores, que desejam transparência em relação a informações sobre as aplicações de recursos…" destacando os devidos capitais. Reforça Orlov, Zakharov (2023, p.47) que o RI tem como "objetivo fornecer informações sobre o quão bem a empresa está gerenciando seu capital financeiro e não financeiro aos fornecedores desses capitais"

Dos Santos (2017) simboliza os capitais de valores a stocks de valor, onde eles podem crescer, decrescer ou transformar. Ou seja, são as ações dos capitais que validam a movimentação do seu valor, seja por entrada ou saída da organização. É um relacionamento de confiança.

A Estrutura Internacional para Relato Integrado <IR> (2013) afirma que, embora os capitais da estrutura busquem demonstrar o nível de interação com o ambiente externo e interno, as organizações que elaboram seu RI não são obrigadas a adotar as especificações ou mesmo desenvolver suas estruturas com os capitais.

Importante destacar que mesmo não havendo obrigatoriedade, o <IR> (2013) apresenta os capitais de valores em três fontes primordiais. A primeira refere-se ao estoque e ao fluxo de capitais, a segunda fonte é a própria descrição destes capitais, ou seja, quais recursos estão alocados a cada capital, a terceira fonte abordada refere-se ao papel destes capitais na estrutura, afirmando uma flexibilidade de adotar nomenclaturas diferentes a cada capital, assim havendo necessidade. Cada fonte será detalhada na Figura 7.

Figura 7: Fontes de Capitais segundo <IR> (2013)



Capitais	Estoque e fluxo dos capitais	Categoria dos capitais	O papel dos Capitais
FINANCEIRO MANUFATURADO INTELECTUAL CAPITAL HUMANO CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO CAPITAL NATURAL	1-Todas as organizações dependem de diversos capitais para seu sucesso. 2-Os capitais são repositórios de valores que aumentam, diminuem ou se transformam por meio de atividades e produtos da organização. 3-O estoque geral dos capitais não permanece fixo ao longo do tempo. Há um fluxo constante entre e dentro dos capitais à medida que eles aumentam, diminuem ou se transformam. 4-Muitas atividades resultam em aumentos, reduções ou transformações complexas.	**1-Capital financeiro** é um conjunto de recursos que: a) Está disponível a uma organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços; b)É obtido por meio de financiamentos, ações ou subvenções, ou gerado por meio de investimento. 2- **Capital Manufaturado** são objetos físicos manufaturados disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviço, incluindo: a) Prédios; b)Equipamentos; c)Infraestrutura(estradas, portos, pontes e plantas para o tratamento de estogo e água. 3-**Capital Intelectual** são intangíveis organizacionais baseados em conhecimento, entre eles: a)Propriedade intelectual, como patentes, direitos autorais, software, direitos e licenças; b)"capital organizacional", tais como conhecimento tácito, sistema, procedimentos e protocolos. 4-**Capital Humano** são as competências das pessoas e suas motivações: a)Seu alinhamento e apoio à estrutura de governança, ao gerenciamento de riscos e valores éticos; b)Capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização; c)Lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluindo a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar. 5-**Capital Social e de Relacionamentos:**requer que as instituições e os relacionamentos dentro e entre comunidades, grupos de partes interessadas e outras redes, e a capacidade de compartilhar informações para o bem-estar individual e coletivo: a) Padrões compartolhados, bem comum, valores e comportamentos comuns; b)Relacionamento com as principais partes interessadas e a confiança e o compromissos que uma organização desenvolve e procura construir e proteger com as partes interessadas externas; c)Licença social para a organização coperar. 6-**Capital Natural** são todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis que fornecem bens ou serviços que apoiam a prosperidade passada, presente e futura de uma organização. a)água, terra, minerais e florestas. b)biodiversidade e a qualidade do ecossistema	1-Esta estrutura não exige que um relatório integrado adore as categorias nem seja organizada nas linhas de capitais. As principais razões para incluirem os capitais são: a)Como parte de sustentação teórica do conceito da geração de valor; b)Como diretriz para assegurar que as organizações levem em conta todas as formas de capital utilizadas ou afetadas por elas. 2- As organizações podem categorizar os capitais de maneiras diferentes. 3- Independentemente da maneira como uma organização caracteriza os capitais para seus propósitos, as categorias identificadas devem ser usadas como diretriz que assegura que a organização não negligencie o capital usado ou afetado por ela.

Fonte: Elaborada pela autora com base no <IR>2013.

Assim, o <IR> estabelece que todas as organizações têm fontes de capitais, ao todo, observando seis tipos de fontes de capitais, mas que, no entanto, não há fixação de categorização nem do papel entre elas, em uma organização, o que nos mostra uma certa flexibilidade ao analisar quais os capitais e quais os *stakeholders* principais e necessários para uma organização.

Perez Junior, Oliveira Neto, Silva, (2014) apresentam exemplos mais concretos e claros ao trazer o significado de cada capital, como é possível observar abaixo:

- Capital Financeiro: compreende os mesmos recursos utilizados pelas normas brasileiras e internacionais de contabilidade como caixa e equivalente de caixa:

"Caixa: Valores disponíveis em espécies e depósitos bancários; equivalente de caixa: aplicações financeiras de alta liquidez, sendo rapidamente transformado em caixa e com um insignificante risco de valor." (Perez Junior, Oliveira Neto, 2014, p. 6)

- Capital Intelectual: considera-se como um patrimônio de conhecimento da empresa. Aquele que detém de criatividade e inteligência desenvolvida ao longo de permanência:

> Propriedade intelectual, a exemplo de patentes, direitos autorais, software, direitos e licenças; Capital organizacional: Os de conhecimento tácitos, como por exemplo, sistemas, procedimentos e protocolos; Bens Intangíveis: Aqueles associados à marca e a reputação desenvolvida pela organização (Perez Junior Oliveira Neto, Silva, 2014, p. 7).

- Capital Manufaturado: são os objetos físicos da loja para outra organização usar na produção de bens ou serviços: "Construções; Máquinas e equipamentos; Móveis e utensílios; Veículos; Infraestrutura (portos, pontes, estradas etc.)" (Perez Junior, Oliveira Neto, Silva, 2014, p.9).

Este capital, além de ser tido como produtos ou serviços disponíveis por outras empresas, também pode ser de uso próprio da organização à qual está produzindo seu relatório. Neste caso são considerados como ativos imobilizados, por exemplo: "Terrenos; Edificações; Instalações; Móveis e Utensílios; Veículos; Equipamentos de informática; Equipamentos" (Perez Junior, Oliveira Neto, Silva, 2014, p.9).

- Capital Humano: é considerado aquele cuja estrutura intelectual envolve competências, capacidades e experiências. Eles também são considerados como bens intangíveis, mas não são reconhecidos nas demonstrações financeiras, pois não estão sob controle da organização. A exemplo, têm-se:

> alinhamento e suporte à estrutura de governança da organização, abordagem de gerenciamento e riscos e valores éticos; capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização; lealdade e motivações para melhoria de processos, bens e serviços, incluindo sua capacidade para liderar, gerenciar e colaborar. (Perez Junior, Oliveira Neto, Silva, 2014).

- Capital Social e de Relacionamento: são representados pelas instituições e por redes de relacionamentos, no compartilhamento de informações e no aprimoramento do bem-estar individual e coletivo:

> compartilhamento de normas, valores e comportamentos comuns; os relacionamentos entre as principais partes interessadas e a confiança e disposição para se engajar que uma organização desenvolve e se esforça por solidificar e

> proteger junto à partes interessadas externas, como clientes, fornecedores, parceiros de negócios, comunidades locais, legisladores, reguladores e responsáveis por políticas; a licença social para uma organização operar partes interessadas externas, como clientes, fornecedores, reguladores, parceiros de negócios, comunidades locais, legisladores e responsáveis por política. (Perez Junior, Oliveira Neto, Silva, 2014, p.10).

- Capital Natural:

> É formado por recursos ambientais renováveis e não renováveis; pode ser considerado como um ativo biológico e produtos agrícolas; pode ser considerado como um Imobilizado, como reflorestamento e cultura permanente e outros intangíveis não reconhecidos nas demonstrações financeiras. (Perez Junior, Oliveira Neto, Silva, 2014, p.11).

Dessa forma, percebe-se que o alinhamento do PI com a formação e a exibição das movimentações dos capitais, integrando ações financeiras e não financeiras, valida como a organização atua pensando no passado, presente e objetiva melhorias para o futuro com uma lente voltada a valores de curto, médio e longo prazos. No entanto, é importante ressaltar que os capitais funcionam como referencial e não como rol obrigatório, pois conforme o IIRC (2013) a organização não precisa adotar exatamente as seis categorias nem reportar todos os capitais**,** devendo considerar o conjunto para análise e divulgar aqueles que forem materiais ao seu modelo de geração de valor, indicando como são mobilizados, transformados e preservados ao longo do tempo.

2.2.3 Criação de Valor

Os valores de uma organização podem ser criados, preservados ou corroídos ao passar do tempo. Esses fatores dependem da manifestação em aumentos, diminuições ou transformações dos capitais que podem ser provocados pela gestão de atividades ou fluxo de resultados do negócio da organização. Esses valores podem ser influenciados por dois aspectos: pela própria organização "que afeta o retorno financeiro para os fornecedores de capital financeiro ou por outras partes interessadas e pela sociedade em geral" (VRF, 2022, p. 20).

Resende *et al*., (2021), amplia que a criação de valor não está apenas conectada à questões financeiras, com aumento de moedas, mas também a recursos que antes eram pouco explorados pelas instituições, transcendendo-se o conceito de valor organizacional.

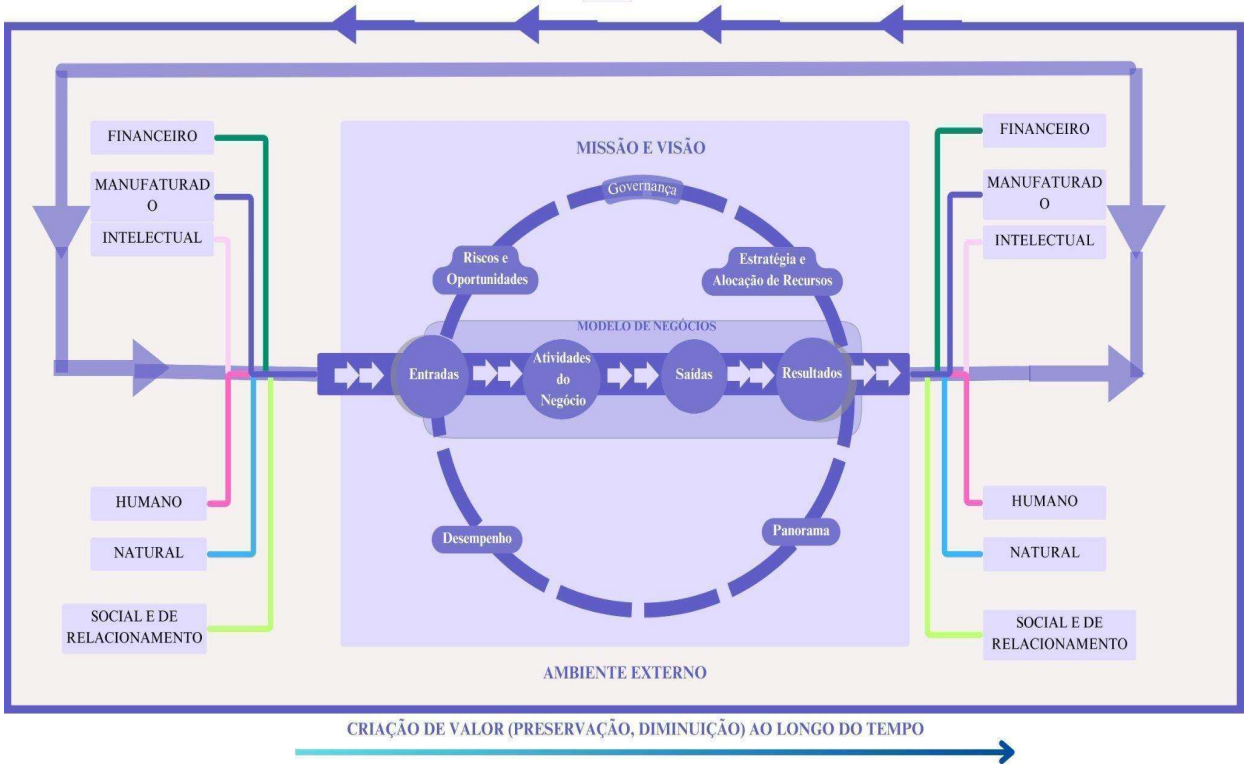
Segundo Martins (2023, p.14), o processo pelo qual o valor é criado, preservado ou corroído, tem interferência na forma como a empresa comunica o seu modelo de negócio, se o mesmo não estiver conectado com "a estratégia da organização, não está adaptado às particularidades da empresa e que não mostra relação com o ambiente que o rodeia, não mostra aos *stakeholders* o processo de criação de valor do negócio", o que pode não ser

proveitoso para possíveis tomadas de decisões e como consequência não atenderá ao objetivo geral do IIRC.

Logo, pode-se concluir que o modelo de negócio não conectado às estratégias de governança, aos capitais, independentemente da sua nomenclatura, e principalmente ao PI, não será possível perceber a criação, preservação e/ou corrosão do valor desta organização.

Portanto, a criação de valor é gerada por meio de um ciclo infinito em que as informações entram e saem constantemente na instituição, necessitando que este modelo de negócio interaja com os recursos estratégicos internos, com monitoramento do ambiente externo, sendo flexível, para então criar valor a si e às partes interessadas, conforme mostra a Figura 8.

Figura 8: Processo de criação de valor

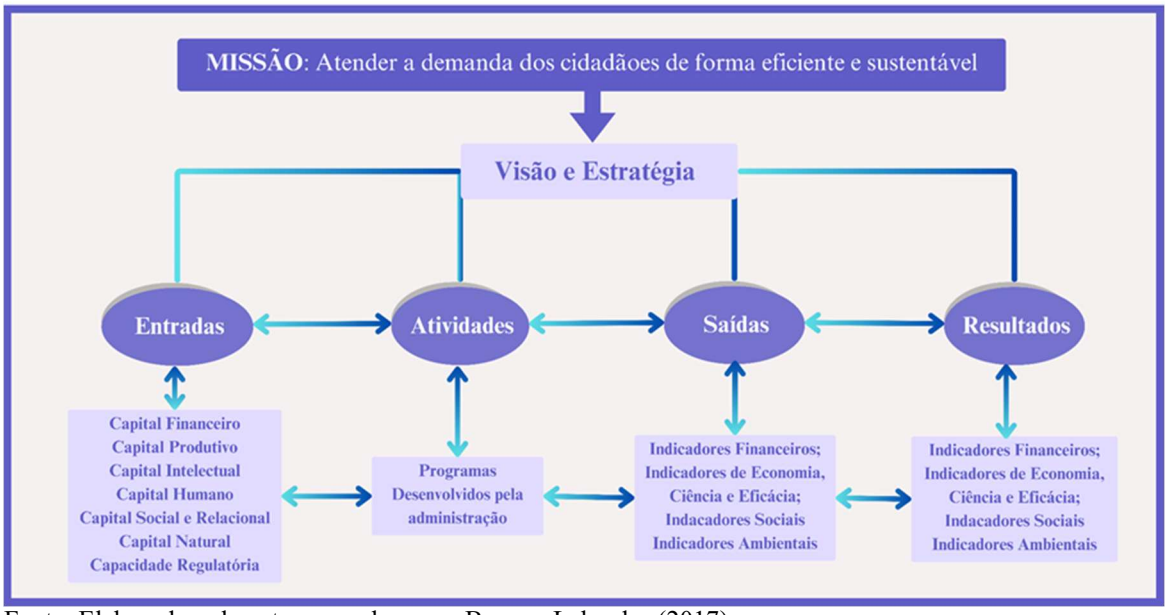


Fonte: Elaborado pela autora com base no Value Reporting Foundation (2022)

O <IR> (2013, p. 10) transmite que uma organização só gera valor para si quando esse está associado a valores emitidos para outros, por exemplo, a venda a clientes gera mudanças diretamente no capital financeiro. Outros exemplos são aqueles que estão atribuídos aos serviços ou produtos ofertados pela organização, como a "satisfação de clientes, a disposição dos fornecedores em fazer negócios com a organização e os termos e condições destes negócios, a reputação da organização, entre outros".

Além disso, Brusca, Labrador (2017, p. 27) apontam que a gestão de valor de uma organização privada se dissocia da entidade pública, pois "o valor público é criado quando as necessidades exigidas pelos cidadãos são satisfeitas e também atendidas de forma eficiente". Assim, como mostra a Figura 8, a estratégia da instituição pública necessita estar muito bem alinhada, a fim de apresentar seus resultados às partes interessadas, como representado na Figura 9.

Figura 9: O processo de Criação de Valor na Administração Pública



Fonte: Elaborado pela autora com base em Brusca, Labrador (2017)

Destaca-se, portanto, na Figura 9, que no setor público as informações a serem integradas podem variar a depender do tipo da entidade pública (Brusca, Labrador, 2017). Assim, cada entidade deverá observar o que lhe é cabível destacar, seguindo o seu modelo de negócio. Salienta-se ainda que ao trazer uma estrutura constituída às empresas privadas, para o setor público, se fazem necessários ajustes competentes ao objetivo da administração, a exemplo das IES que, em sua maioria, têm como base de modelo de negócio, ou atividades, a tríade: Ensino, Pesquisa e Extensão.

Dessa forma, o Relato Integrado configura-se como uma ferramenta de apoio à transparência e à eficiência na comunicação, demonstrando como a organização gera, preserva ou transforma valor em suas atividades operacionais, garantindo uma gestão eficiente e alinhada aos princípios de responsabilidade social e corporativa. No âmbito da administração pública, essa abordagem ganha especial relevância por reforçar a legitimidade das instituições, ampliar a *accountability* e oferecer à sociedade uma visão integrada da utilização dos recursos públicos e dos resultados alcançados.

2.3 O RELATO INTEGRADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O Relato Integrado (RI) vem sendo considerado, no setor público, uma via para qualificar a prestação de contas e a criação de valor público, tornando mais claros os vínculos entre planejamento, alocação de recursos, gestão de riscos, desempenho e resultados.

No contexto brasileiro, sua adoção precisa ser lida sob o marco constitucional e das práticas de gestão que se consolidaram ao longo das reformas administrativas.

Com esse enquadramento, a seção se divide-se em duas subseções: 2.4.1 discute a coerência entre o RI e os princípios da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), evidenciando sua legitimidade como instrumento de governança e transparência; 2.4.2 explora a relação entre o RI e a Nova Gestão Pública, destacando como a lógica de resultados e de integração de informações favorece sua implementação na realidade brasileira.

2.3.1 O Relato Integrado e os princípios da Administração Pública

Para refletir sobre a prática do Relato Integrado no setor público, é necessário compreender a forma como os princípios da Administração Pública (AP), legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, se organizam em relação às instruções do RI, tendo em vista que a essa relação enfatiza a sua legitimidade como instrumento de governança, transparência e prestação de contas.

Os princípios estão previstos no art. 37 da Constituição Federal de 1988, manifestam a natureza da atuação do Estado voltado ao interesse público. É importante destacar que a AP tem passado por diferentes fases ao longo do tempo, que marcaram a redefinição do Estado e suas práticas gerenciais. Gomes, Martins (2013) apontam que ao menos cinco grandes transformações desenharam a AP desde a administração patrimonial à administração burocrática, configurando diferentes padrões normativos e operacionais que ainda coexistem.

Apesar dessas transformações históricas, os princípios previstos na CF 88 prevalecem regendo a estrutura administrativa e o comportamento esperado na AP, seguindo os preceitos: prezar a Lei acima dos interesses privados ou pessoais (Legalidade); valorizar o coletivo (Impessoalidade), oportunizar uma formalidade igualitária, tratando a todos sem distinção (Moralidade); levar em consideração a ética estabelecida por Lei (Publicidade) e apresentar e reforçar o dever do Estado em prestar contas à sociedade garantindo a transparência das informações (Eficiência) inserida pela emenda

constitucional 19/1998 , neste a Constituição Federal enfatiza que é dever de todo aquele que utiliza ou administra recursos públicos, gerar e divulgar informações à população de modo eficiente (Brasil, 1988; Kallenbach, Ribeiro, Lepsch, 2022).

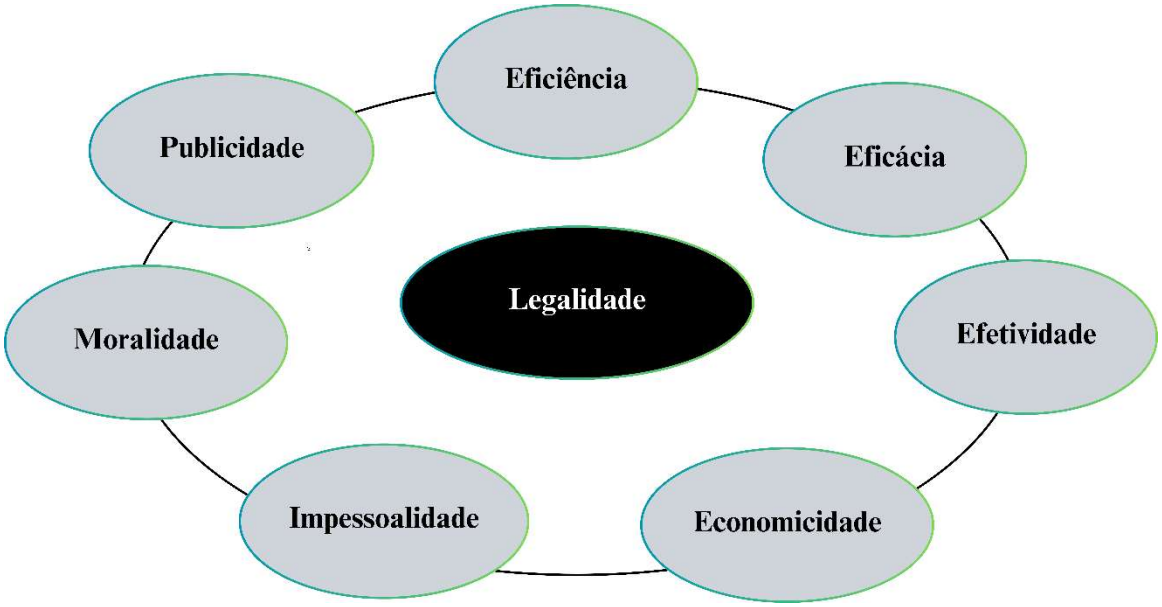
A aplicação do Relato Integrado na AP se torna não apenas viável, mas estratégica por articular comunicação e gestão na implantação de políticas públicas e prestação de serviço à sociedade, exigindo coordenação de recursos humanos, financeiros e materiais orientada a valor público (Lacuzzi *et al*., 2020; Gomes, Martins, 2013).

Em termos informacionais, o RI opera como uma modalidade qualificada de *corporate disclosure*, ao requerer divulgação relevante e confiável sobre desempenho, governança, riscos e perspectivas (Ferreira, Miranda, Santos, 2021). Reconhece-se, portanto, o risco de isomorfismo institucional, adoções por pressão, moda ou busca de legitimidade, que não necessariamente implicam melhoria de eficiência (DiMaggio, Powell, 1983).

Por isso, nesta dissertação, o RI é tratado não como forma, mas como prática substantiva: aplicam-se materialidade, conectividade e análise crítica para evitar conformidade apenas simbólica e assegurar utilidade pública do reporte.

Nesse ínterim, Galvão, Gil, De Oliveira, (2016, p. 18) acrescentam ainda que para se obter uma gestão pública de alto desempenho deve-se ter em vista o princípio da Legalidade como o cerne de todos os princípios, fundamentado outros atributos, como a "qualidade administrativa/financeira/técnica/operacional e a sustentabilidade que darão a tônica uma gestão arrojada e contemporânea" estabelecida em: Economicidade, Efetividade e Eficácia, destacado na Figura 10.

Figura 10: Princípios da administração pública para uma gestão de alto desempenho



Fonte: Elaborada pela autora com base em Galvão, Gil, De Oliveira. (2016)

Mesmo com a ênfase no princípio da legalidade, como destacado na Figura 12, o estudo de Castro, Costa (2022, p.257) afirma que existe uma necessidade de validar as ações institucionais na AP, principalmente ao que se refere a "geração de informações sustentáveis, da criação de valor público e da transparência das atividades da administração pública", quanto ao "patrimônio e à aplicação dos recursos de natureza pública".

Essas ações reforçam a importância do RI na AP, diante da sua contribuição ao ato da transparência e governança no setor público, pois o RI oferece a divulgação estruturada de informações relevantes, demonstrando um cenário integrado de metas, objetivos, desempenhos e resultados, o que pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 -A sintonia do RI aos princípios da administração pública

Princípios	**Conceito (Pinto, 2008, p. 132-133)**	**Relato Integrado para a administração pública**
Legalidade	**O administrador só é dado a realizar o que estiver previsto na Lei.**	Garantia da **integração do plano do governo com os dispositivos orçamentários obrigatórios** (PPA, LDO e LOA)
Impessoalidade	Exige que a **atuação do administrador público seja voltado ao atendimento impessoal e geral**, ainda que venha interessar a pessoas determinadas, não sendo a atuação atribuída ao agente público, mas à entidade estatal à que se vincula	Garantia da **boa governança** na administração pública.

Moralidade	Estabelece a necessidade de toda atividade administrativa **atender a um só tempo à Lei, à moral e à equidade,** em suma, aos deveres de boa e honesta administração.	Garantia de **informações úteis e acessíveis a todas** as partes interessadas pela administração pública.
Publicidade	Faz com que sejam **obrigatórios a divulgação e o fornecimento de informações de todos os atos praticados pela administração pública**	Garantia da **divulgação dos atos em essência** formando uma linha de passado, presente e futuro, com prestação de contas e **transparência do que é público,**
Eficiência	Impõe a necessidade de adoção, pelo administrador, de **critérios técnicos e profissionais que assegurem o melhor resultado possível,** rechaçando-se qualquer forma de atuação amadorística e ineficiente do Poder Público.	Garantia da execução e divulgação dos processos de geração de valor a curto, médio e longo prazo, bem como **demonstrar os riscos e oportunidades dos atos administrativos à todas as partes interessadas**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Pinto (2008)

O Quadro 4 indica que a Administração Pública (AP) brasileira está em desenvolvimento contínuo, na tentativa de acompanhar mudanças nos valores e prioridades sociais. Uma trajetória que pode ser lida pela lente do isomorfismo institucional, onde além da clássica tríade coercivo/normativo/mimético (DiMaggio, Powell, 1983), estudos recentes destacam o competitivo, em que forças de mercado e mecanismos de comparação (rankings, metas, competição por recursos) empurram organizações à convergência de práticas (Sun *et al*., 2022).

Destaca-se também que as pressões formais e informais que circundam a organização, regulações, intervenções políticas, exigências de legitimidade e autenticidade, reforçam movimentos coercivos e normativos (Freire, Lucena, 2021; DiMaggio, Powell, 1983).

Contudo, o progresso observado pode resultar tanto de aprendizado substantivo quanto de conformidade por pressão; por isso, quando a AP incorpora instrumentos contemporâneos como o Relato Integrado, é crucial ancorar a adoção em materialidade, conectividade e evidências de desempenho, evitando que seja apenas resposta isomórfica e garantindo efetivo valor público.

2.3.4 A Nova Gestão Pública e o Relato Integrado

A Nova Gestão Pública (NGP) está enraizada em uma nova realidade, àquela que estuda a redução das atividades burocráticas e se concentra no valor e bem-estar social, e tende a fixar o olhar para os resultados futuros, haja vista que esta nova realidade está

simbolizada na perspectiva de que “as administrações públicas tradicionais, hierárquicas e legalistas foram parcialmente substituídas por organizações públicas orientadas para resultados” (Lapuente, Van de Walle, 2020).

Teve maior ênfase ao final do século XX, com um tratamento reformista que objetivava superar os desafios de um modelo burocrático. Motivada por práticas originárias do setor privado, incorporou no setor público a máxima da eficiência, responsabilização, descentralização, gestão por resultados e orientações voltadas ao cidadão (Abrucio, 2007; Marques, Mendes, Maranhão, 2019).

Fenner, Visentini, Smolski (2022, p. 80), descrevem a NGP como um conjunto de reformas gerenciais, dirigida por eficiência, resultados e *accountability*, que valoriza a “capacidade de respostas, otimização dos recursos, inovação, promoção de melhores resultados para a sociedade e transparência”. Tal visão enriquece a aplicabilidade do RI na gestão pública como um instrumento que conecta informações financeiras e não financeiras, eleva a prestação de contas e oportuniza o Pensamento Integrado na gestão pública.

Em complemento a essa movimentação de reorientação para resultados, Pimenta (2024), Maia, Correia (2022) indicam que o avanço da NGP pode estar associada a um conjunto de aspectos estruturais: a desaceleração do crescimento dos gastos públicos (que impõe disciplina fiscal e busca por eficiência); mudança para a privatização ou quase privatização (que introduzem arranjos contratuais e lógicas de desempenho);a intensificação do uso de tecnologias da informação, na produção e distribuição de serviços públicos (ampliando automação, rastreabilidade e prestação de contas); e o desenvolvimento de uma agenda mais internacional (difusão de boas práticas, padrões e indicadores). Um conjunto que impulsiona as organizações públicas a padronizar processos, definir métricas, integrar informações e tornar visíveis os resultados para a sociedade.

No Brasil a força da NGP se deu a partir da criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) apresentado por Bresser-Pereira em 1995. Esse plano foi considerado um divisor de águas na história da Administração Pública, ao sugerir uma gestão pública gerencial, marcada pela transparência, controle de resultados e na profissionalização da burocracia (IPEA, 2020).

Nesse contexto, visando a melhoria da governança e a efetividade do Estado, a abordagem da NGP foi implantada em diversos campos da AP brasileira, como “saúde,

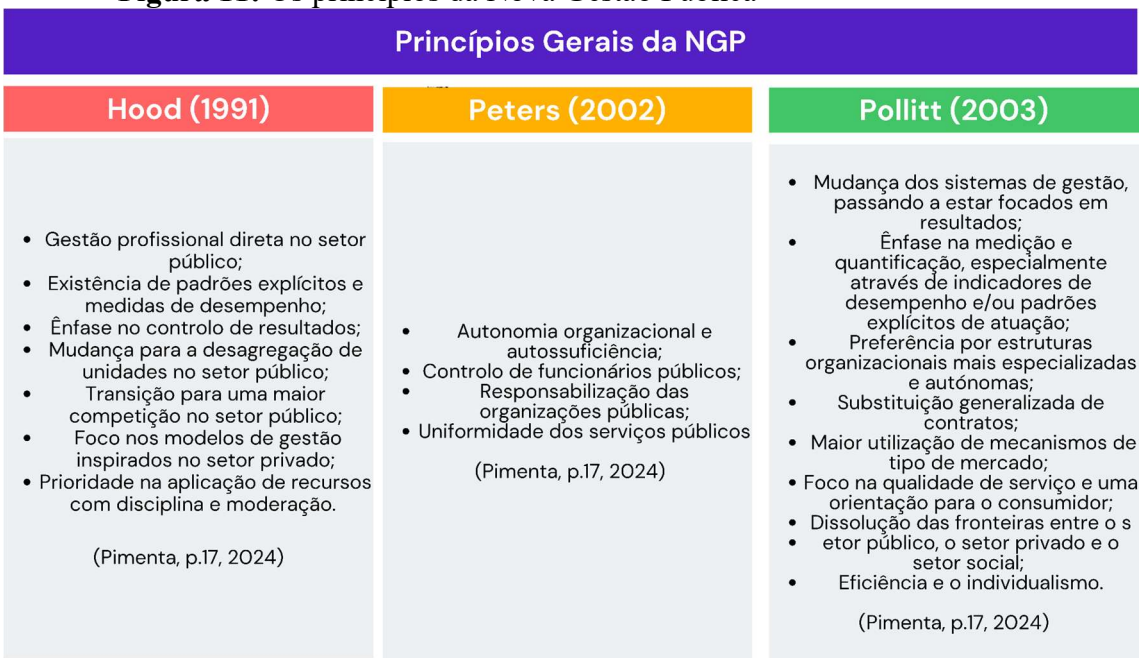
educação, segurança, infraestrutura, e outros" (Piegas, 2024, p. 19). Trazendo princípios, entendidos como diretrizes estratégicas, que orientam o funcionamento, a organização e a avaliação da gestão. São princípios que incluem:

> "orientação para resultados (metas e impactos reais), descentralização e autonomia (maior agilidade administrativa), gestão por desempenho (uso de indicadores e melhoria contínua), contratualização e parcerias (corresponsabilidade entre o Estado e organizações executoras) e transparência e accountability (prestação de contas e controle social)" Piegas (2024, p. 16–17, 19).

No contexto educacional, os impactos da NGP tornaram-se visíveis nas últimas décadas, especialmente nas Instituições de Ensino Superior (IES), que foram submetidas a modelos de gestão alinhados à eficiência e à *accountability*. Uma gestão universitária anteriormente acompanhada de autonomia acadêmica, passou a implantar avaliação institucional, indicadores de resultados e responsabilização gerencial (Oliveira, 2019).

Pimenta (2024) sistematiza princípios norteadores presentes em Hood (1991), Peters (2002) e Pollitt (2003), tal como mostra a Figura 11.

Figura 11: Os princípios da Nova Gestão Pública



Fonte: Elaborada pela autora com base em Pimenta (2024)

Observa-se que os princípios da NGP demonstram uma iniciativa de alinhamento da AP a uma perspectiva gerencial, em que o resultado institucional se torna central. Dessa forma, a NGP espelha um distanciamento da administração burocrática tradicional, propiciando novos caminhos para governança e aplicação de instrumentos contemporâneos como é o caso do Relato Integrado, que envolve os elementos padrões/indicadores (Desempenho e Bases de preparação); responsabilização e papéis (Governança); alocação

disciplinada de recursos (Estratégia e alocação de recursos;); e orientação ao usuário/cidadão. (Relações com partes interessadas, refletida na Visão geral e no Modelo de geração de valor)

Assim, ao considerar os fundamentos da NGP, como a ênfase na eficiência, na responsabilização e na transparência, é possível constatar que o PI e o RI dialogam com essa lógica gerencial do setor/ administração pública. Sua adoção por IES, permite que a instituição vá além de uma gestão orientada por resultados, ao integrar informações financeiras e não financeiras e ao valorizar o papel da instituição quanto ao valor público. Logo, o PI e o RI podem contribuir para o avanço da governança universitária, cumprindo tanto as demandas de *accountability*, como os compromissos sociais e educacionais da instituição.

2.4 O RELATO INTEGRADO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA REDE PÚBLICA

As universidades públicas ocupam lugar estratégico na produção de valor público, pois formam pessoas, geram conhecimento e influenciam o desenvolvimento nacional. Entretanto, persistem fragilidades na comunicação desse valor à sociedade (Adhikariparajuli *et al*., 2019). Nesse contexto, o Relato Integrado (RI) oferece uma arquitetura para tornar visível como as IES mobilizam recursos financeiros e não financeiros, em curto, médio e longo prazos, e para quem geram valor (Çardak, Doyan, 2023).

Assim, a seção irá: evidenciar por que o RI é relevante para as IES públicas e apresentar, na Figura 12, um quadro de *stakeholders* e formas de criação de valor adaptado de Çardak, Doyan (2022), que servirá de referência para aprimorar narrativa, materialidade e diálogo com as partes interessadas.

2.4.1 A importância do RI para as IES Públicas

Segundo Geramirad *et al*. (2023, p. 116), “um dos recursos valiosos que a sociedade possui é a universidade”, pois ela possui um imenso papel de formar gerações futuras que farão parte do desenvolvimento nacional.

Adhikariparajuli *et al*. (2019, p. 321), no entanto, reforçam que apesar de serem ambientes de tamanha importância para a sociedade, possuem uma fraqueza, necessária de

ser rompida, na qual está caracterizada pela deficiência na “comunicação da sua contribuição e valor que acrescentam à sociedade em geral”.

Pontualmente, o RI concentra-se em realizar a tarefa de demonstrar às partes interessadas, entre elas, a sociedade, como estas instituições utilizam os recursos que dispõem (Çardak, Doyan, 2023), sejam financeiros ou não financeiros a curto, médio e longo prazo, o que facilitaria o rompimento da fragilidade da comunicação, pois se a instituição é alterada pela mudança de valor, a partir da movimentação do recurso e esta informação é divulgada de forma clara e concisa, logo as partes interessadas também saberão como serão afetadas.

Então, para quem as universidades criam valor e como elas podem criar esse valor? Çardak, Doyan (2022) apresentaram em seu artigo uma tabela que expõe exemplos de *stakeholders* e formas de as universidades demonstrarem a utilização de seus recursos de forma integrada às partes interessadas. Essa tabela foi redesenhada para melhor compreensão, como pode ser observado na Figura 12.

Figura 12: *Stakeholders* para as IES e recursos que podem modificar ou estabilizar a criação de valor.

Instituição de Ensino Superior- IES	
Para Quem	**Como**
Alunos	• Transferência de conhecimento e experiência; • Formação Profissional; • Adquirir habilidades de pensamento crítico; • Desenvolvendo seus talentos e habilidades; • Adquirindo habilidades de pensamento holístico; • Ganhando uma perspectiva de continuidade do desenvolvimento; • Desenvolvimento de habilidades de pensamento criativo; • Apoiar o desenvolvimento da sociedade como o desenvolvimento individual; • A importância da cultura corporativa e da instituição; • Considerando o impacto no ecosistema e na natureza • Conscientização sobre gestão de resíduos; • Conscientização sobre mudanças climáticas.
Pessoal da Universidade	• Apoiar o acompanhamento dos desenvolvimentos no mundo; • Reunir pesquisadores qualificados de círculos nacionais e internacionais, conduzindo pesquisas de alto padrão; • Incentivar a pesquisa; • Avaliando o impacto do que foi feito; • Liderando o desenvolvimento da sociedade; • Incentivar o desenvolvimento profissional; • Apoiar o desenvolvimento do pesssoal administrativo e de apoio.
Empregadores	• Habilidades desenvolvidas nos alunos; • Colaborações com universidades por meio de educação e desenvolvimento contínuos.
Sociedade	• Habilidades desenvolvidas nos alunos. De uma perspectiva holística, o que fazemos afeta uns aos outros e, portanto, à sociedade; • Contribuir para a qualidade da sociedade por meio de indivíduos qualificados, éticos e que respeitem os direitos humanos; • Desenvolver projetos pioneiros em atividades de proteção dos ecossistemas para contribuir para a melhoria da saúde da sociedade e de outras partes interessadas na região e cidade onde a universidades está localizada; • Criar riqueza através da transformação dos resultados de pesquisa e o donhecimento da universidade (capital intelectual) em atividades comerciais bem-sucedidas.
Gerações Futuras	• Fornecer oportunidades educacionais, independente da localização, através do avanço e desenvolvimento tecnológico, para as famílias atuais e futuras dos alunos, transferindo suas realizações.
Indústrias	• Transferência de experiência com novos aplicativos e colaborações; • Estágios e treinamentos corporativos.
Sociedade Civil (ONGs)	• Estudos; • Identificando áreas abertas ao desenvolvimento; • Colaborações entre ONGs e universidades; • Realização de projetos conjuntos no âmbito da igualdade de gênero.
Governo	• Estudos; • Através de colaborações com instituições públicas; • A importância de adquirir cultura corportativa.
Ambiente	• Desenvolvendo projetos para proteger o meio ambiente; • Gestão de resíduos, alterações climáticas e eficiência energética; • Melhorar a consciência socioambiental; • Práticas da construção verde; • Uso eficiente da água; • Estudos para proteger e desenvolver a biodiversidade no campus.
Economia	• Apoiar o desenvolvimento de um ambiente que permita a investigação e a mudança do mundo; • Oportunidades de emprego e projetos de colaboração; • Gestão de emprego.
Arte	• Conservatório; • Sociedades de arte estudantil; • Sociedades literárias; • Eventos de arte; • Eventos e palestras de cinema e teatro.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Çardak, Dayan (2023)

Portanto, observa-se que Çardak, Doyan (2023) apresenta a partir da figura 12 que a IES cria valor por transferência de conhecimento, formação de pessoas, pesquisa/ inovação, parcerias e impactos socioterritoriais. Em termos de capitais do <IR>, os mais mobilizados são: intelectual (pesquisa/know-how), humano (competências de estudantes e servidores) e social/de relacionamento (redes com governo, indústrias, ONGs e sociedade). Há também menções a natural (resíduos/clima) e efeitos em financeiro/econômico (emprego, desenvolvimento local).

Ou seja, a âncora que movimenta valor nas IES são: conhecimento (transferência/ensino), pesquisa & inovação, parcerias e impacto socioterritorial. Esse diálogo representa no IR, modelo de **geração** de **valor**, que demonstra quais são os capitais que deverão entrar (Humano, social, financeiro?); **Materialidade**: priorizar o que é mais relevante (não é obrigatório relatar todos os capitais; relatar os materiais); O **Desempenho**: usar indicadores coerentes com esses capitais; e, por fim ligar R**iscos e Oportunidade,** a esses capitais (ex.: perda de docentes qualificados = risco ao humano)

Dessa forma por ser princípio-baseado e não regido por regras rígidas, o Relato Integrado admite adaptação ao contexto e às necessidades informacionais de cada organização, permitindo que esta selecione o que é material para suas partes interessadas (Tarakçolu Altnay, Marflap, Leyli, 2022).

Essa flexibilidade, porém, convive com pressões de homogeneização típicas do isomorfismo normativo, isto é, a profissionalização e a atuação de comunidades profissionais e instituições formadoras/conselhos que definem métodos e padrões de trabalho e reporte (Freire, Lucena, 2021; DiMaggio, Powell, 1983), às quais se somam movimentos recentes de convergência de práticas mapeados na literatura (Sun *et al.,* 2022).

No campo das IES, essa dinâmica é dupla: as universidades difundem padrões ao formar gestores e, ao mesmo tempo, são demandadas a adotá-los em sua governança e alocação de recursos perante *stakeholders*. Portanto, a adoção do RI em IES deve equilibrar padronização profissional (comparabilidade, confiabilidade) com customização por materialidade e conectividade, evitando conformidade meramente formal e evidenciando como recursos (capitais) são mobilizados e para quem geram valor.

No entanto, apontam Moraes, Vieira Neto (2021) que, em virtude do normativo adotado pelo TCU, todas as instituições passariam a assumir a responsabilidade de desenvolver seu relatório geral no modelo de RI, utilizando os critérios mínimos pré-estabelecidos. Esses critérios apoiam-se nos princípios e elementos do *framework*.

Há que se destacar a importância de validar a consolidação do RI nestas instituições, pois, dado que sua implantação possibilitará uma integração entre as partes interessadas nos processos internos e externos, ampliando com objetividade e clareza a divulgação de informações importantes, sob o destaque da materialidade, com conceito e prática para integrar e tornar docentes, discentes, técnicos e sociedade civil, cientes da profundidade e responsabilidade dos seus atos realizados perante a rede inferida.

O conhecimento integrado produzido pelas IES, ao formar profissionais qualificados e certificados, difundir métodos e métricas e reforçar a ética concorrencial, tende a irradiar padrões para a Administração Pública, elevando transparência e comparabilidade dos relatórios.

Sob a lente institucional, essa difusão também aciona mecanismos de homogeneização organizacional que decorrem menos de ganhos técnicos e mais da busca por aceitabilidade social, levando órgãos a reproduzir padrões reconhecidos.

Para que essa convergência não decline para conformidade simbólica, a adoção do RI deve permanecer princípio-baseada e contextualizada, ou seja, definir materialidade com *stakeholders*, explicitar critérios e escolhas, e evidenciar resultados, preservando a comparabilidade sem sacrificar pertinência e eficácia.

Destaca-se, portanto, que esta discussão teórica apresentou as razões para a emergência e institucionalização do Relato Integrado (RI), seus pilares operativos, Pensamento Integrado (PI), capitais e criação de valor, e sua aderência ao setor público e às IES, em diálogo com a Nova Gestão Pública. O RI foi assumido como prática substantiva, guiada por princípios de materialidade, conectividade e gestão de *stakeholders*, reconhecendo-se, contudo, riscos de isomorfismo e a necessidade de adaptação ao contexto. Esse percurso desloca o foco do "o que e por quê" para o "como" aplicar, preparando o terreno para a arquitetura do relatório discutida na seção seguinte.

3 A ESTRUTURA DO RELATO INTEGRADO

Enquanto o PI, os capitais e a geração de valor funcionam como guia da gestão, a estrutura do Relato Integrado descreve como comunicar a informação com utilidade, coerência e comparabilidade. Logo, esta seção descreve a estrutura do Relato Integrado (RI) conforme o IIRC (2013), evidenciando, de um lado, os princípios direcionadores (critérios de qualidade do reporte) e, de outro, os elementos de conteúdo (blocos narrativos que organizam a informação). Com base nessas diretrizes do IIRC (2013), as subseções seguintes convertem as perguntas-chave em orientações operacionais, conteúdos mínimos, fontes de evidência e responsabilidades, apresentadas na Figura 13 e no Quadro 6.

3.1 OS PRINCÍPIOS DIRECIONADORES DO RELATO INTEGRADO

Os princípios do Relato Integrado são critérios de qualidade do reporte: orientam como selecionar, conectar e apresentar as informações materiais, assegurando equilíbrio, confiabilidade e comparabilidade. São princípios baseados (não regras rígidas), aplicados em conjunto e com julgamento profissional, admitindo *trade-offs* entre concisão, completude e conectividade que tomados em conjunto, conferem utilidade e credibilidade ao RI.

Esta subseção apresenta os sete princípios direcionadores do Relato Integrado (IIRC, 2013), são eles: Foco estratégico e orientação para o futuro (vincular conteúdo à estratégia e às perspectivas); Conectividade da informação (evidenciar relações entre temas e resultados); Relações com partes interessadas (mostrar como expectativas influenciam decisões e conteúdo); Materialidade (priorizar o que afeta a capacidade de gerar valor); Concisão (apresentar o essencial, sem redundâncias); Confiabilidade e completude (equilíbrio, fontes e limitações claras); e Coerência e comparabilidade (consistência ao longo do tempo e possibilidade de comparação com pares), possível visualizar no quadro a seguir.

Quadro 5 - Princípios Direcionadores do Relato Integrado

Princípio	Significado
Foco Estratégico e Orientação para o futuro	Um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como ela se relaciona com a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, bem como com seu uso e seus impactos sobre os capitais

Conectividade da informação	Um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, da inter-relação e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
Relação com as partes interessadas	Um relatório integrado deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades.
Materialidade	Um relatório integrado deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor a curto, médio e longo prazo.
Concisão	Um relatório integrado deve ser conciso.
Confiabilidade e Completude	Um relatório integrado deve abranger todos os temas materiais, tanto os positivos quanto os negativos, de maneira equilibrada e isento de erros significativos.
Coerência e comparabilidade	As informações de um relatório integrado devem ser apresentadas: 1- em base coerentes ao longo do tempo 2- de maneira a permitir uma comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da própria organização de gerar valor ao longo do tempo.

Fonte: Elaborada pela autora com base no <IR> 2013

Observa-se, portanto, no Quadro 5, que o conjunto desses princípios atua na orientação do que é relevante incluir, de como conectar temas e capitais e de como apresentar, de modo equilibrado, confiável e comparável, as informações do RI. Entre eles, Relações com partes interessadas, Conectividade da informação e Materialidade exigem um processo estruturado de gestão de *stakeholders*, na tentativa de alinhar processos internos e externos às expectativas dos públicos, mapear fluxos de contato, produzir leitura estratégica e ambiental do contexto e traduzir interesses salientes em diretrizes de propósito.

Desse modo, faz-se necessário administrar as relações de forma consistente com a estratégia, garantindo coerência entre rotinas operacionais e objetivos institucionais (Freeman, McVea, 2001). Após delimitados esses critérios, passa-se ao segundo pilar da estrutura, que são os Elementos de Conteúdo, estrutura que torna evidente a aplicação do PI, ou seja, como propósito, estratégia, governança, riscos, capitais e desempenho se conectam para gerar valor.

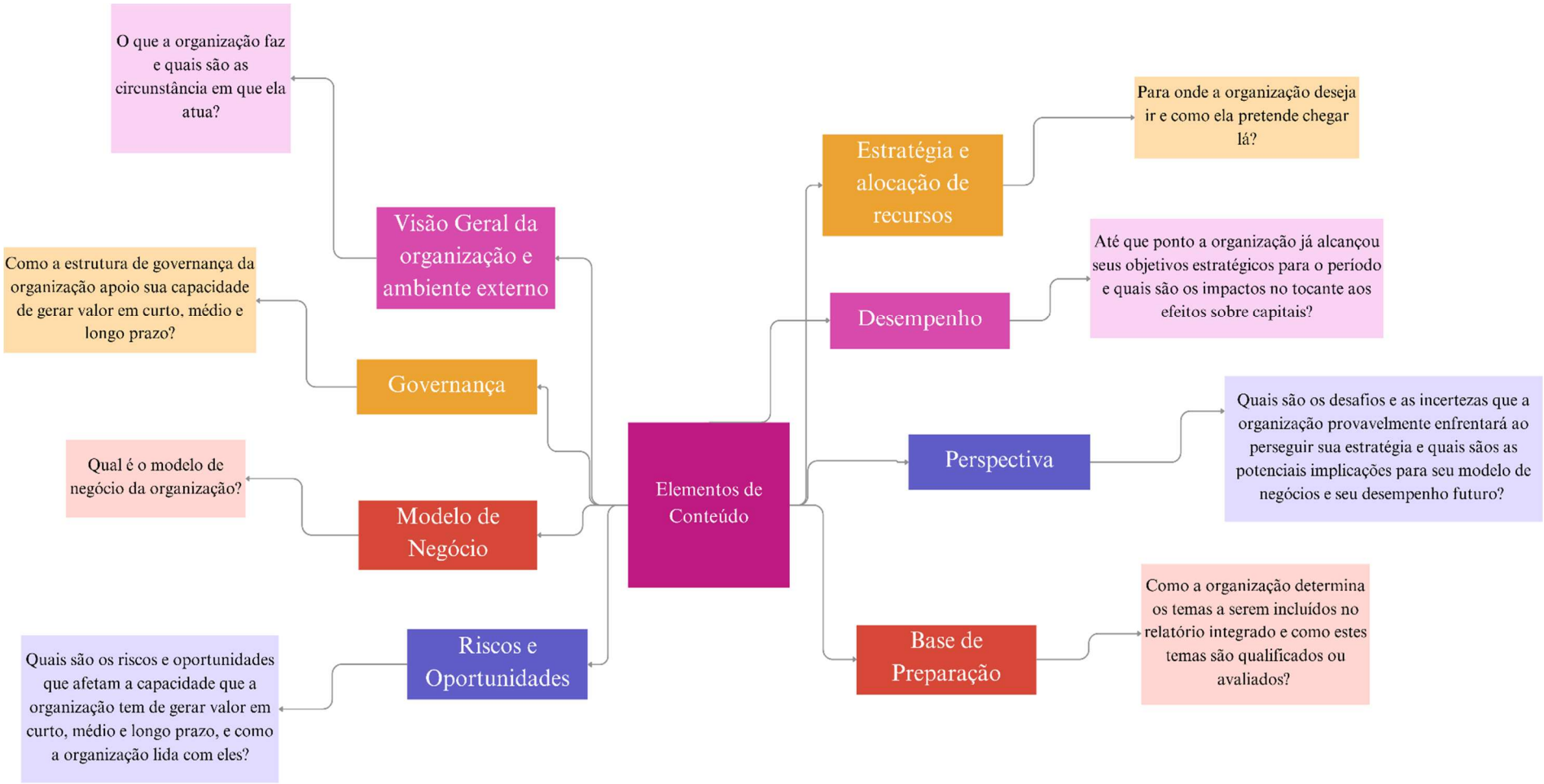
3.2 ELEMENTOS DE CONTEÚDO

O <IR>, assim como a Diretiva 2014/95/EU, determina o mínimo de informações que devem conter em um Relato Integrado. Eles conjuntam um mínimo de informações estruturadas em oito Elementos de Conteúdo formulados como perguntas orientadoras: Visão geral da

organização e do ambiente externo; Governança; Modelo de geração de valor (no IIRC, “modelo de negócios”); Riscos e oportunidades; Estratégia e alocação de recursos; Desempenho; Perspectivas; e Bases de preparação e apresentação. No setor público, essas divulgações combinam informações compulsórias (exigências legais e de controle) com informações voluntárias que qualificam a prestação de contas e reforçam a utilidade pública do relatório.

A Figura 13 apresenta, para cada elemento, a pergunta orientadora que delimita o conteúdo a ser respondido no RI.

Figura 13: Elementos de Conteúdos



Fonte: Elaborado pela autora com base no <IR> 2013

Nesse contexto, a seleção e a organização do conteúdo não são meramente formais, dependem da gestão de *stakeholders*. Mostram Mascena, Stoker (2020) que essa gestão é tão determinante quanto crescimento e estratégia competitiva para explicar criação de valor e desempenho. A teoria dos *stakeholders* fornece o caminho prático para mapear informações materiais e priorizar públicos; ao lidar com atores concretos (pessoas e grupos específicos), e não apenas categorias funcionais, tende a tornar o RI mais conciso e útil (Freeman, McVea, 2001).

Operacionalmente, a gestão de *stakeholders* se desdobra em três níveis (Mascena, Stoker, 2020): racional (quem são e o que está em jogo), processual (como integrar fluxos e rotinas internas/externas) e transacional (como engajar e negociar). No RI, esses níveis se refletem, respectivamente, nos Elementos Visão geral/Modelo de geração de valor/Riscos e oportunidades (mapeamento e materialidade), Governança/Bases de preparação (processos, políticas, controles) e Desempenho/Perspectivas (resultados, aprendizado e metas futuras), articulando o que relatar, como conectar temas e capitais e para quem gerar valor.

Quadro 6 - Aspectos de análise para elaboração do RI

		Para análise
Visão Geral da Organização	1.Estrutura acionária: 2.Principais atividades e mercados: 3.Panorama competitivo e posicionamento no mercado: 4.Informações quantitativas relevantes: 5.Fatores externos e resposta organizacional:	1.Análise da composição da propriedade da organização; 2.Identificação dos setores em que a organização atua; 3.Ameaça de novos concorrentes, produtos ou serviços substitutos, poder de negociação de clientes e fornecedores e intensidade da rivalidade competitiva; 4.Número de empregados, receita da organização, presença global, alterações significativas ao longo do tempo; 5.Elementos de ambiente que impactam a empresa e estratégias de adaptação e resposta a mudanças externas (<IR>, 2013).
Governança	1.Composição da liderança: 2.Processos de tomada de decisão e monitoramento da cultura organizacional: 3.Ações dos responsáveis pela governança: 4.Impacto da cultura organizacional nos capitais e stakeholders: 5.Práticas de governança além das exigências legais: 6.Promoção da inovação: 7.Sistema de compensação e incentivos:	1.Competência dos responsáveis pela governança, diversidade na estrutura de liderança e impacto das exigências regulatórias na estrutura de liderança; 2.Definição de estratégias e direções organizacionais, monitoramento da cultura empresarial, atitude da organização em relação ao risco e mecanismos para garantir ética e integridade; 3.Influência na definição e no acompanhamento da estratégia e monitoramento da gestão de riscos; 4.Reflexo da cultura, ética e valores nos capitais, influência sobre o relacionamento com as partes interessadas; 5.Práticas que superam os requisitos regulatórios; 6.Responsabilidade dos líderes em fomentar inovação e mudanças estratégicas; 7.Relação entre remuneração e criação de valor no curto, médio e longo prazo e a conexão do sistema de incentivos com o uso e impacto dos capitais (<IR>, 2013).
Modelo de Negócio	1.Identificação dos principais elementos do modelo de negócio: 2.Representação visual do modelo de negócio 3.Idenficiação das partes interessadas e fatores externos: 4.Conexões com outros elementos do relatório: 5.Indicadores de desempenho e métricas financeiras:	1.Definição clara dos componentes essenciais da organização; 2.Criação de um diagrama simples para destacar os principais elementos e explicação da relevância de cada elemento para a organização; 3.Principais *stakeholderes* envolvidos no modelo de negócios, identificação de matérias-primas essenciais e fatores externos que influenciam o ambiente da organização; 4.Relação com estratégia organizacional, impacto dos riscos e oportunidades identificados e influência sobre o desempenho organizacional; 5.Utilização de KPIs para mensuração de resultados e considerações financeiras como controle de custos e receitas (<IR, 2013).
Riscos e as Oportunidades	1.Origem dos riscos e oportunidades: 2.Avaliação dos riscos e oportunidades: 3.Medidas para gestão de riscos e aproveitamento de oportunidades: 4.Definição de objetivos estratégicos e monitoramento:	1.Podem ser internos, externos ou ambos; 2.Análise da probabilidade de ocorrência e avaliação da magnitude dos impactos caso ocorram; 3.Adoção de ações para minimizar ou gerenciar riscos críticos e estratégias para gerar valor a partir das principais oportunidades;

		4.Estabelecimento de metas e políticas para mitigação de riscos e uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para acompanhamento (<IR>, 2013)
Estratégia e Alocação de Recursos	1.Objetivos estratégicos: 2.Estratégias para alcance dos objetivos: 3.Planos de alocação de recursos: 4.Medição de resultados e impactos: 5.Relação com o modelo de negócios: 6.Adaptação a mudanças: 7.Influência do ambiente externo, riscos e oportunidades: 8.Impacto nos capitais e gestão de risco:	1.Definição de metas para curto, médio e longo prazo; 2.Ações planejadas ou em implementação para atingir as metas estabelecidas; 3.Distribuição de recursos para viabilizar as estratégias adotadas; 4.Definição de métricas para avaliar o desempenho e os efeitos esperados no curto, médio e longo prazo; 5.A distribuição de recursos deve estar alinhada ao modelo de negócios da organização; 6.Identificação de ajustes necessários no modelo de negócios para implementar estratégias eficazes; 7.Adaptação da alocação de recursos conforme fatores externos e desafios internos; 8.Os recursos alocados afetam os capitais da organização e suas estruturas de gerenciamento de riscos. (<IR>, 2013)
Desempenho	1.Indicadores quantitativos de desempenho: 2.Impactos nos capitais: 3.Relacionamento com partes interessadas:	1.Métricas objetivas para avaliar a eficácia e os resultados das atividades da organização; 2.Análise dos efeitos positivos e negativos sobre os recursos utilizados pela organização; 3.Avaliação do estado das relações da instituição com seus stakeholders e como essas interações são influenciadas pelas operações da empresa (<IR>, 2013).
Perspectiva	1.Perspectivas da organização sobre o ambiente externo: 2.Capacidade de respostas aos desafios e incertezas: 3.Impacto sobre os objetivos estratégicos: 4.Disponibilidade, qualidade e acessibilidade dos capitais: 5.Gestão dos principais relacionamentos:	1.Expectativas para o curto, médio e longo prazo e possíveis impactos desse ambiente sobre a organização; 2.Avaliação da preparação da organização para enfrentar desafios críticos e estratégias para lidar com incertezas e mudanças no cenário externo; 3.Análise de como o ambiente externo, riscos e oportunidades afetam a realização das metas organizacionais; 4.Recursos essenciais para a operação da organização e gestão dos capitais para garantir sua sustentabilidade ao longo do tempo; 5.Importância das relações estratégicas para a geração de valor e como as parcerias e conexões impactam a resiliência e a competitividade da organização (<IR>, 2013).
Base para Preparação e Apresentação	1.Resumo de materialidade: 2.Limites de relato: 3.Resumo das estruturas e métodos significativos:	1.Identificação dos temas mais relevantes para a organização e suas partes interessadas e priorização dos fatores que impactam a criação de valor no curto, médio e longo prazo; 2.Definição do escopo e alcance das informações divulgadas e delimitação de quais aspectos da organização e de sua cadeia de valor são considerados no relatório; 3.Principais abordagens utilizadas para coletar, analisar e apresentar informações no relato e estruturas de governança e metodologias aplicadas na avaliação do desempenho organizacional (<IR>, 2013).

Fonte: Elaborada pela autora com base no <IR> 2013

Assim, os elementos de conteúdo oferecem uma visão holística e sistematizada da organização, contemplando o posicionamento institucional (ou de mercado, se houver) e os desafios enfrentados, de modo a garantir maior transparência na comunicação com as partes interessadas.

Ao mesmo tempo, permitem compreender como os capitais gerenciados impactam a geração de valor ao longo do tempo, pressupondo alinhamento entre governança, estratégia e gestão de riscos, condição que qualifica tanto a tomada de decisão quanto a comunicação e a credibilidade do reporte.

Nessa lógica, Mitchell, Agle, Wood (1997) oferece o filtro operacional para priorização do conteúdo: o modelo de saliência dos *stakeholders* (poder, legitimidade e urgência) que define quem e o que realmente importa no relato, orientando a resposta às perguntas orientadoras de cada elemento e reforçando o princípio da materialidade no RI.

O poder pode manifestar-se por vias coercitivas (sanções e controle), utilitárias (recursos materiais e financeiros) ou normativas (recursos simbólicos, normas sociais e reputação); a legitimidade diz respeito à aceitabilidade social da reivindicação e do relacionamento, um “bem social desejável”, passível de definição e negociação em distintos níveis do sistema social e pode existir com ou sem poder; a urgência, por sua vez, decorre da combinação entre sensibilidade temporal e criticidade da demanda.

Em termos práticos, *stakeholders* com alta saliência requerem maior densidade informacional, evidências mais robustas e maior periodicidade de divulgação, ao passo que públicos de menor saliência podem ser atendidos por sínteses proporcionais e monitoramento, evitando sobrecarga da narrativa. No relatório, esse critério de priorização orienta as respostas às perguntas orientadoras sobretudo nos Elementos Governança, Modelo de geração de valor, Riscos e oportunidades, Desempenho e Perspectivas, assegurando coerência entre decisão gerencial e comunicação.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa científica pode ser classificada sob diferentes perspectivas: quanto à abordagem, pode assumir caráter dedutivo, indutivo ou misto; em relação ao propósito, pode ser exploratória, descritiva e/ou explicativa; e, quanto à natureza, pode adotar uma orientação quantitativa, qualitativa ou mista (Ali, Birley, 1999; Creswell, 2009; Saunders, Lewis, Thornhill, 2023).

No caso desta pesquisa, adotou-se a abordagem indutiva, uma vez que o estudo parte da observação da realidade da Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL) para, a partir da coleta e análise de dados, propor um guia de gestão fundamentado no Pensamento Integrado. Trata-se de uma lógica em que a teoria emerge dos dados, como destacam Saunders, Lewis, Thornhill (2023), ao afirmarem que "a teoria segue os dados" (p. 157). Nessa direção, Gil (2008) reforça que o raciocínio indutivo busca generalizações a partir da análise de partes específicas da realidade.

Considerando esse percurso, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois investiga um fenômeno ainda incipiente no contexto das Instituições Estaduais de Ensino Superior: o Pensamento Integrado (PI). Gomes Neto, Albuquerque, Silva (2024, p. 89) ressaltam que "explorar é buscar o novo, é trazer conhecimento sobre o desconhecido", o que reforça a pertinência desse enquadramento.

Embora o Relato Integrado (RI) tenha sido incorporado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como instrumento de prestação de contas desde 2019, sua base filosófica, o PI, ainda recebe pouca atenção na governança universitária, sobretudo em instituições estaduais. Mesmo entre as universidades federais, onde o RI já foi implementado, Castro e Costa (2021) evidenciam a escassez de estudos sobre a prática do Pensamento Integrado, o que sinaliza uma lacuna de investigação e justifica o caráter exploratório deste estudo.

Logo, a partir desta normativa, a pesquisa também se configura como descritiva, ao buscar compreender e interpretar a aplicação do Pensamento Integrado na gestão universitária. Prodanov, Freitas (2013, p. 52) observam que a pesquisa descritiva "procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem", o que está em consonância com a proposta deste trabalho ao examinar documentos normativos e literatura especializada sobre RI e PI. Essa dupla caracterização, exploratória e descritiva, possibilita tanto ampliar a familiaridade com o fenômeno quanto detalhar suas condições atuais, oferecendo

subsídios teóricos e práticos para futuras aplicações do Pensamento Integrado no ensino superior público.

4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE

A presente pesquisa foi delineada sob a estratégia de estudo de caso único, considerada adequada para investigações que buscam compreender fenômenos contemporâneos em profundidade, situados em seu contexto real (Yin, 2015). O fenômeno investigado é o Pensamento Integrado, tendo como caso selecionado a Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL), cuja sede administrativa está localizada em Arapiraca/AL.

A escolha da UNEAL como unidade de análise justifica-se por múltiplos fatores. Trata-se de uma instituição pública estadual de ensino superior de grande relevância social e regional, com atuação em diferentes municípios e atendimento a um público heterogêneo. Sua estrutura e o papel estratégico desempenhado pela sede administrativa oferecem condições favoráveis para a investigação. Além disso, a acessibilidade a documentos institucionais, aos dados necessários e o aceite da gestão universitária foram determinantes para a viabilidade da pesquisa.

Outro aspecto que reforça a pertinência da UNEAL como caso é o fato de ainda não adotar o Relato Integrado. Essa condição permite explorar a forma como os princípios e fundamentos do Pensamento Integrado podem ser interpretados e operacionalizados em seu contexto específico, analisando as práticas de gestão das informações financeiras e não financeiras e da comunicação institucional da UNEAL, subsidiando a construção de um guia de gestão alinhado aos princípios do Pensamento Integrado.

Adota-se a estratégia de estudo de caso único, intrínseco, adequada para investigações que buscam aprofundar a compreensão de um fenômeno particular em seu contexto, aqui, a aplicabilidade do Pensamento Integrado na UNEAL (Stake, 1995 apud Maffezzolli, Boehs, 2008; Yin, 2015). No âmbito desta pesquisa, “aprofundamento” significa: i- triangular documentos institucionais, relatórios e entrevistas com gestores; ii- seguir um protocolo do caso que padroniza procedimentos e garante rastreabilidade das decisões analíticas; e, iii- encadear evidências para sustentar interpretações sobre a aderência das práticas aos princípios do PI. Este desenho é coerente com a contemporaneidade do fenômeno, a impossibilidade de controle das variáveis contextuais e a necessidade de múltiplas fontes de evidência para assegurar validade e confiabilidade (Creswell, 2007; Maffezzolli, Boehs, 2008).

4.3 FONTES DE EVIDÊNCIAS E COLETA DE DADOS

Enquanto estudo de caso único, a investigação recorreu a múltiplas fontes de evidência, condição necessária para aprofundar a compreensão do fenômeno em seu contexto real (Creswell, 2010; Yin, 2015). Em consonância com Yin (2015), observaram-se três princípios operacionais: (i) uso de fontes variadas; (ii) constituição de um banco de dados do estudo de caso; e (iii) manutenção de um encadeamento de evidências.

Neste estudo, isso se materializa por meio de análise documental e bibliográfica, normas e diretrizes (p.ex., IN-TCU nº 84/2020; DN nº 198/2022) e literatura especializada, e entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores vinculados às pró-reitorias.

Para fortalecer a rastreabilidade das inferências, sintetizou-se o encadeamento em uma matriz de evidências que relaciona objetivos específicos, categorias de análise (Bardin) e trechos documentais/entrevistas (ver Apêndice A).

A coleta de dados foi organizada em dois grupos de evidências (secundárias e primárias), estruturados em conformidade com os objetivos específicos da pesquisa. O Quadro 7 apresenta essa correspondência.

Quadro 7 - Fontes de evidências e Coleta de Dados

Objetivos Específicos	**Fontes de evidências**	**Instrumentos/ Registros**	**Dados coletados**
Examinar os fundamentos que sustentam a aplicação do RI/PI no setor público	Secundária: análise Documental/ Bibliográfica.	Planilha de extração (Excel); fichas de leitura; repositório de documentos (MaxQda 2020)	Referenciais teóricos e estudos empíricos sobre RI e PI; normas e diretrizes como IN-TCU nº 84/2020, DN nº 198/2022.
Identificar as práticas de gestão de informações financeiras e não financeiras da UNEAL.	Fonte primária: Entrevista semiestruturada com pró-reitores da UNEAL.	Roteiro; TCLE; gravações e transcrições;	Percepções sobre os fluxos e instrumentos de gestão da informação na UNEAL.
Compreender as práticas de comunicação da UNEAL com as partes interessadas.	Fonte primária: Entrevista semiestruturada com pró-reitores da UNEAL.	Roteiro; TCLE; gravações e transcrições;	Experiências, percepções e práticas institucionais relacionadas à comunicação e ao relacionamento com partes interessadas.

Fonte: elaborada pela autora (2025)

4.3.1 Pesquisa Bibliográfica

No tocante à pesquisa bibliográfica, realizou-se um levantamento de estudos sobre a aplicabilidade do Relato Integrado (RI) e do Pensamento Integrado (PI). Entre março de 2024 a setembro de 2025, foram realizadas buscas por artigos, dissertações, teses e livros em bases como Google Acadêmico, Web of Science, BASE (*Open Knowledge Maps*.), priorizando produção recente e sem excluir trabalhos clássicos de referência. Acrescentou-se buscas complementares alinhados aos objetivos do RI no contexto da administração pública, precisamente nas IES.

Dessa forma a leitura indicou iniciativas de RI em contextos internacionais e nacionais, com destaque para sua aplicação na administração pública e nas instituições de ensino superior (IES). Esses estudos contribuíram para consolidar o entendimento de conceitos, princípios e elementos do RI e dos fundamentos filosóficos do PI, bem como para mapear lacunas na prática e na mensuração da geração de valor.

As evidências da revisão bibliográfica informaram a grade categorial dedutiva adotada na análise documental e orientaram os blocos do roteiro de entrevistas, assegurando coerência entre a base teórica e os procedimentos empíricos.

4.3.2 Pesquisa Documental

No âmbito da Pesquisa Documental, Yin (2015) afirma que para pesquisas cuja estratégia de investigação é o estudo de caso, a importância dos documentos está na validação e aumento de evidências de outras fontes. Dessa forma, entende-se que a documentação cumpre papel de corroboração e ampliação das evidências obtidas por outras fontes, além de oferecer rastreabilidade às interpretações.

Nesta pesquisa, foram consultados documentos normativos e institucionais em portais oficiais do TCU, TCE/AL, IFRS Foundation/VRF. A seleção priorizou materiais vigentes, integralmente acessíveis e diretamente relacionados ao Relato Integrado (RI) e ao Pensamento Integrado (PI).

Assim, quanto aos critérios de inclusão, foram observados: (i) pertinência direta a RI/PI ou à prestação de contas no setor público; (ii) vigência no período de interesse; (iii) autoria oficial (órgão normativo ou instituição). Em relação às exclusões, analisou-se as versões desatualizadas/duplicadas e materiais sem aderência ao objeto.

A análise documental foi conduzida no software MAXQDA 2022, com unidade de registro temática (ideia/assunto) e unidade de contexto (documento). A grade categorial combinou códigos dedutivos (criação de valor, capitais, materialidade, engajamento das

partes interessadas, critérios de divulgação, integração das informações financeira e não financeiras, transparência, entre outros.) e códigos emergentes. Os segmentos codificados foram exportados e integrados ao banco de dados do caso (planilha em Excel).

O Quadro 8 apresenta a relação dos documentos e normativos conectados aos elementos de análise.

Quadro 8 - Documentos para análise

Documentos e Normativos		
Instituição	**Documento para análise**	**Elementos de análise**
Fundação IFRS	<IR> - Framework International Integrated Reporting: define os princípios e conteúdos básicos do RI; VRF- Value Reporting Foundation: define os princípios do Pensamento Integrado	Princípios Orientadores; Requisitos Mínimos.
TCU	Instrução Normativa TCU nº 84/2020: estabelece diretrizes para a elaboração de relatórios de gestão; Decisão Normativa TCU nº 187/2020; 198/2022: atualizam os critérios de prestação de contas para órgãos e entidades da administração pública; Portaria TCU nº 52/2024: atualização de orientações para o relato de desempenho institucional; Guia para elaboração na forma de Relato Integrado: orientação para elaboração do RI;	
TCE/AL	Manual de prestação de contas do governo estadual- TCE/AL: orienta a elaboração de relatórios pelos entes estaduais;	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa, 2025.

Em síntese, a etapa documental estabeleceu o marco normativo-conceitual do estudo e uma linha de base institucional para a UNEAL, a partir da qual foram derivadas as categorias analíticas e os critérios de avaliação utilizados nas análises subsequentes. Os excertos codificados foram incorporados ao banco de dados do caso (planilha em Excel) e triangulados com as entrevistas, assegurando encadeamento de evidências, validade e confiabilidade das interpretações que serão apresentadas na próxima subseção.

4.3.3 Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada combina um roteiro orientador com a flexibilidade para explorar temas emergentes, situando-se entre modelos rígidos (perguntas fixas e ordem predeterminada) e conversas completamente livres. Essa configuração favorece a profundidade e a compreensão contextual do fenômeno, permitindo que novas questões

sejam formuladas a partir das respostas dos participantes e que suas experiências e perspectivas singulares venham à tona (Flick, 2009; Gil, 2008; DiCicco-Bloom, Crabtree, 2006; Minayo, 2014). Em estudos de caso, trata-se de uma fonte de evidência central, pois dialoga com documentos e observações, corroborando e ampliando achados oriundos de outras fontes (Yin, 2015).

No presente estudo, a seleção dos participantes foi intencional, priorizando gestores com atuação direta nos processos decisórios e com visão transversal das rotinas institucionais. Participaram cinco (5) gestores que ocupam funções estratégicas nas Pró-Reitorias de Extensão (PROEXT), Graduação (PROGRAD), Planejamento e Gestão (PROPEG), Pesquisa e Pós-Graduação (PROPEP) e Desenvolvimento Humano e Inclusão (PRODHU). Essa composição assegura pluralidade de perspectivas (acadêmicas, administrativas e de gestão de pessoas) e oferece densidade interpretativa para avaliar gestão da informação e comunicação com partes interessadas à luz do Pensamento Integrado.

As entrevistas foram realizadas remotamente, via Google Meet, entre 25 de agosto de 2025 e 5 de setembro de 2025, com duração entre 40 e 60 minutos cada. Antes de cada seção, os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em modalidade virtual (Anexo A) e registraram o aceite eletrônico; no início da gravação, o consentimento foi reafirmado verbalmente. As entrevistas somente ocorreram após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa e a autorização institucional, Termo de Autorização Institucional e Declaração de Infraestrutura, assinado pela a Reitoria da UNEAL para a realização das entrevistas, atestando a disponibilidade de recursos e ambientes adequados (Anexo B).

As falas dos participantes foram gravadas e transcritas para análise, assegurando voluntariedade, anonimato e confidencialidade. Para todas as gravações foi utilizado o gravador de áudio de aparelho móvel, após transcritas no software *Turboscribe*, e organizadas para análise.

O roteiro (Apêndice B) contemplou questões abertas alinhadas às categorias derivadas da etapa documental, criação de valor, capitais, materialidade, engajamento de *stakeholders*, critérios de divulgação, integração de informações financeiras e não financeiras e governança/transparência, preservando espaço para perguntas de aprofundamento.

Para demonstração, o perfil dos entrevistados está no Quadro 9 classificado de forma alfanumérica.

Quadro 9 - Perfil dos Entrevistados

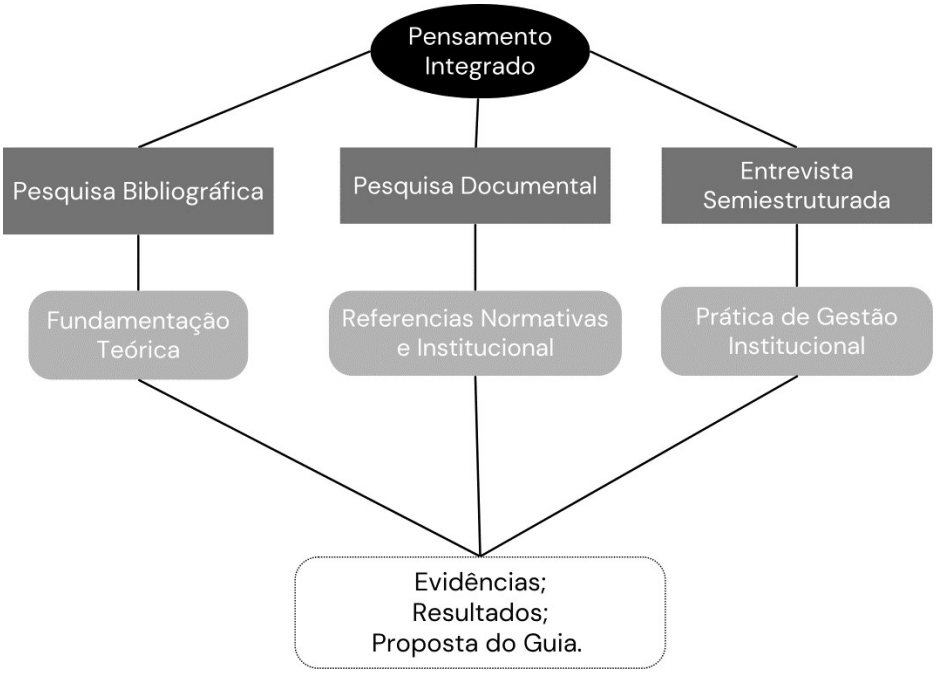
Sigla	Formação	Vínculo	Cargo	Função atual	Tempo
P1	Letras	10 anos	Docente	Pró-reitor(a)	2 anos
P2	Geografia	18 anos	Docente	Pró-reitor(a)	9 meses
P3	Administração	10 anos	Docente	Pró-reito(a)	7 anos
P4	Biologia	15 anos	Técnico-administrativo	Coordenador(a) de Pesquisa	7 anos
P5	Direito	15 anos	Técnico-administrativo	Pró-reitor(a)	1 ano e 5 meses

Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista (2025)

O Quadro 9 apresenta o perfil dos entrevistados, composto por cinco gestores da UNEAL, entre docentes e técnicos-administrativos, com formações em áreas diversas, como Letras, Geografia, Administração, Biologia e Direito. Observa-se que todos possuem vínculos significativos com a instituição, variando entre 10 e 18 anos, o que garante experiência e conhecimento sobre os processos internos. Além disso, os participantes ocupam funções estratégicas em diferentes pró-reitorias, desempenhando papéis de liderança como pró-reitores e coordenadores. Essa diversidade de trajetórias e posições hierárquicas enriquece a análise, permitindo captar múltiplas perspectivas sobre a gestão institucional. A partir desse perfil, apresentam-se os procedimentos de coleta e análise das entrevistas, conduzidos de forma a assegurar rigor metodológico e validade dos achados.

Reforça-se que as seções seguiram procedimentos padronizados: apresentação dos objetivos, confirmação do consentimento, condução do roteiro com perguntas abertas, registro de observações contextuais quando relevantes e encerramento com convite a comentários finais. As transcrições foram revisadas para fidelidade de conteúdo e, em seguida, codificadas manualmente com base nas categorias dedutivas definidas na fase documental, admitindo categorias emergentes quando necessárias. As interpretações resultantes foram trianguladas com a teoria e a documentação normativa, compondo o encadeamento de evidências que sustenta as conclusões do estudo. Como exposto na Figura 14.

Figura 14- Triangulação das Fontes



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Figura 14 ilustra o processo de triangulação das fontes utilizado na pesquisa, articulando as três fontes de evidências: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Cada uma dessas fontes contribuiu de forma complementar: a fundamentação teórica permitiu situar os conceitos e princípios do Pensamento Integrado; a análise de documentos institucionais e normativos evidenciou o arcabouço regulatório e os padrões de governança vigentes; e as entrevistas possibilitaram compreender práticas, percepções e desafios no cotidiano da UNEAL.

Essa combinação de perspectivas sustenta a consistência metodológica do estudo e assegura que os achados sejam interpretados em diálogo com teoria e prática. Com base nesse arranjo, tornou-se possível identificar de maneira mais clara as evidências qualitativas advindas das entrevistas, que revelam percepções sobre gestão da informação e comunicação institucional.

4.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

As categorias analíticas foram definidas a partir dos objetivos específicos e amparadas em referências teóricas e normativas diretamente relacionadas ao Relato Integrado (RI) e ao Pensamento Integrado (PI). Em termos operacionais (Bardin, 2016), cada categoria organiza unidades de registro (trechos documentais e excertos de

entrevistas) em torno de elementos de análise, dimensões observáveis que conectam teoria e evidência empírica. A opção por três categorias perpassa do foco da pesquisa e do princípio de parcimônia: (i) Conformidade normativa; (ii) Gestão da informação; (iii) Valor público e geração de valor. O Quadro 10 apresenta e detalha essas categorias.

Quadro 10 - Categorias Analíticas

Objetivo Específico	**Categoria Analítica**	**Elementos de Análise (o que observar)**	**Fontes de Evidência**
Examinar os fundamentos que sustentam a aplicação do RI/PI no setor público	(CN)-Conformidade normativa;	Princípios Orientadores; Requisitos Mínimos	Documentação (normas/guia TCU; IFRS/VRF)
Identificar as práticas de gestão de informações financeiras e não financeiras da UNEAL.	(GI)-Gestão da informação;	Produção e gestão de informações; Critérios de Divulgação das informações	Entrevistas (gestores/pro-reitorias)
Compreender as práticas de comunicação da UNEAL com as partes interessadas.	(VP)-Valor público e geração de valor	Valor gerado à sociedade; Impacto Institucional	Entrevistas (gestores/pro-reitorias)

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

No plano teórico-analítico, a pesquisa ancora-se em quatro eixos: (i) gestão dos *stakeholders*, que orienta o mapeamento, a saliência e os mecanismos de engajamento/escuta (Freeman; Mitchell, Agle, Wood); (ii) a literatura de divulgação/informação, que explica incentivos, pressões e escolhas de canais e critérios de evidenciação (Verrecchia); (iii) a perspectiva institucional, útil para compreender pressões isomórficas que moldam práticas e conformidades no setor público (DiMaggio, Powell); e (iv) os estudos de gestão da informação no serviço público, que oferecem parâmetros para observar produção, organização, uso, integração financeira e não financeira e periodicidade/revisão (Sampaio; Ferreira; Sun).

Em paralelo e de forma complementar, as bases documentais e normativas, International <IR> Framework (IFRS, 2021), Princípios do Pensamento Integrado (VRF) e o marco do TCU (IN 84/2020, DN 198/2022, Guia para RI, Portaria 52/2024), delimitam o conteúdo requerido, os princípios e os critérios de conformidade para o setor público, guiando a verificação de conteúdo obrigatório e a integração de informações financeiras e não financeiras.

Assim, as âncoras teóricas definem como olhar (categorias interpretativas) e as bases normativas definem o que deve existir (requisitos e critérios). Esse conjunto organiza os elementos de análise nas três categorias do estudo: (i) princípios orientadores e requisitos mínimos; (ii) informação financeira e não financeira e informações consolidadas; e (iii) valor gerado à sociedade e impacto institucional.

4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Yin (2015), o tratamento dos dados em estudo de caso requer organização sistemática para assegurar validade e confiabilidade. Neste estudo, a análise foi guiada pela Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), aplicada ao corpus composto por referências teóricas, documentos normativos/institucionais e entrevistas semiestruturadas que seguem três momentos estruturados: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

A pré-análise iniciou-se pela leitura bibliográfica, conduzida como revisão narrativa-integrativa entre março de 2024 e setembro de 2025, conforme Quadro 11. Aplicaram-se critérios de inclusão (pertinência direta a RI/PI no setor público/IES, texto completo, idiomas pt/en/es) e exclusão (duplicatas/versões desatualizadas).

Quadro 11 - Organização Bibliográfica (amostral)

Identificação	Organização	Elemento de Análise	Descrição
Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984 (livro)	Bibliografia/ Teoria Stakeholders	Mapeamento de stakeholders	Obra-base para identificar públicos e relações de influência; sustenta roteiro e categoria "comunicação e stakeholders".
Mitchell, Agle, Wood, 1997 (artigo)	Bibliografia/ Teoria Stakeholders	Saliência (poder, legitimidade, urgência)	Critérios de priorização de partes interessadas; orienta "mecanismos de escuta/engajamento".
Dye, 2001 (artigo)	Bibliografia/ Divulgacao	Assimetria informacional	Complementa fundamentos de divulgação e qualidade informacional.
Eccles, Krzus, 2011 – Relatório Único (livro)	Bibliografia/ RI_Fundamentos	RI e estratégia	Obra introdutória para compreender integração de informações e criação de valor.
Lapuente, Van De Walle, 2020 (artigo)	Bibliografia/ Adm. Pública	NGP e qualidade do serviço	Conecta RI/PI a resultados e prestação de contas em serviços públicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A organização bibliográfica orienta os eixos teóricos (*stakeholders*, divulgação, institucional, gestão da informação, nova gestão pública e comunicação institucional) que fundamentam as categorias analíticas e informam o roteiro das entrevistas. Esses registros (planilha de extração) foram mobilizados na interpretação para sustentar as inferências.

Em seguida, delimitou-se o corpus documental, normativos IFRS/VRF, marcos do TCU/TCE-AL. Todos foram organizados em pasta específica no Google Drive (planilha de controle e nomenclatura padronizada). Por fim, agregaram-se as transcrições integrais das cinco entrevistas realizadas entre 25 de agosto de 2025 e 5 de setembro de 2025, via *Google Meet* (40–60 minutos cada), gravadas com autorização, transcritas com apoio do *Turbo Scribe* e anonimizadas por identificadores alfanuméricos (P1–P5), em conformidade com o TCLE e a aprovação ética em 21 de agosto de 2025 (Nº do CAAE: 89070525.2.0000.0383), como mostram os Quadros 12 e 13.

Quadro 12 - Organização dos Documentos (amostral)

Identificação	Objetivo	Elemento de Análise	Descrição
International Framework (IFRS, 2021)	Documentos/ IFRS_VRF	Princípios Orientadores; Requisitos Mínimos	Base para verificação de conteúdo requerido e conectividade das informações.
VRF – Princípios do Pensamento Integrado	Documentos/ IFRS_VRF	Mesma estrutura	Diretrizes para leitura de integração e engajamento.
DN TCU nº 198/2022	Documentos/ TCU	Mesma estrutura	Atualizações normativas; identificação de lacunas.
Guia para Relato Integrado – TCU	Documentos/ TCU	Mesma estrutura	Referência para aderência ao formato RI no setor público.
Manual de Prestação de Contas – TCE/AL.	Documentos/ TCE_AL	Mesma estrutura	Guia operacional; mapeamento de processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Este repositório documental delimitou o escopo normativo e forneceu os critérios de verificação usados na fase de exploração (codificação no MAXQDA 2022) e na triangulação com as entrevistas.

Quadro 13 - Organização das Entrevistas Semiestruturadas

Identificação	Objetivo	Elementos de Análise	Descrição
P1	Entrevistas/ Áudio e Transcrições	Produção e gestão de informações; Critérios de Divulgação das informações; Valor gerado à sociedade; Impacto Institucional	Google Meet; 25/08–05/09/2025 (40–60 min); TCLE virtual, aprovação ética e autorização da Reitoria; anonimato garantido (P1).
P2	Mesma estrutura	Mesma estrutura	Procedimentos idênticos; foco em fluxos e periodicidade.
P3	Mesma estrutura	Mesma estrutura	Procedimentos idênticos; Planejamento, orçamento e monitoramento
P4	Mesma estrutura	Mesma estrutura	Procedimentos idênticos; Interlocução com câmaras/comitês; evidências de divulgação.
P5	Mesma estrutura	Mesma estrutura	Procedimentos idênticos; Rotinas; canais internos e escuta ativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

As entrevistas foram gravadas, transcritas (*TurboScribe*) e anonimizadas (P1–P5), compondo o corpus empírico, codificado manualmente e triangulado com a documentação e a bibliografia na fase de tratamento/interpretação.

Quanto à exploração do material, a codificação documental foi conduzida no MAXQDA 2022, adotando unidade de registro temática e unidade de contexto "documento"**.** Utilizaram-se códigos dedutivos derivados das categorias analíticas (Conformidade Normativa; Gestão da Informação e Valor Público e Geração de Valor) e elementos de análise (Princípios Orientadores; Requisitos Mínimos; Produção e Gestão de informação; Critérios de divulgação das informações; Valor Gerado à sociedade e impacto institucional). Os segmentos codificados foram exportados e incorporados ao banco de dados do caso (Excel)**.**

As entrevistas foram codificadas manualmente (planilha matricial, no Excel), com as mesmas categorias analíticas e abertura para emergentes e realizando-se rodadas de revisão para reduzir sobreposições e consolidar subcategorias.

Para o tratamento dos resultados (inferência e interpretação) os achados foram sintetizados por categoria, articulando trechos (documentos/entrevistas) às inferências correspondentes, com indicação de convergências e divergências entre fontes (triangulação). Esse encadeamento é registrado em quadros de resultados e no banco de dados do caso (planilhas de extração, transcrições), preservando a cadeia de evidências. Neste caso a triangulação cumpre dupla função: corroborar interpretações e expor limites/contradições quando presentes, fortalecendo a credibilidade das conclusões.

O Quadro 14 apresenta o protocolo de tratamento dos dados por fontes e fase.

Quadro 14 - Síntese do Protocolo de Tratamento

Bardin(2016)	**Objetivo**	**Pesquisa Bibliográfica**	**Pesquisa Documental**	**Entrevista Semiestruturada**
Pré-análise	Organizar o corpus e definir o escopo analítico	**Procedimentos**: revisão narrativa-integrativa (mar/2024–set/2025) em Google Acadêmico, Web of Science, BASE (Open Knowledge Maps); triagem por título/resumo, leitura integral; critérios: pertinência a RI/PI no setor público/IES, texto completo, pt/en/es; exclusões de duplicatas/versões desatualizadas. **Produtos/Registros:** artigos, teses, dissertações separadas por temas em pastas no drive.	**Procedimentos**: delimitação do corpus normativo e institucional (IFRS <IR> 2021; VRF – Princípios do PI; IN TCU 84/2020; DN 198/2022; Portaria 52/2024; Guia RI/TCU; Res. Norm. TCE/AL 1/2022; Manual de Prestação de Contas); organização em pasta no Google Drive com planilha de controle e nomenclatura padronizada. **Produtos/Registros**: lista de documentos; repositório no Drive; planilha de controle.	**Procedimentos**: realização de 5 entrevistas (Google Meet, 25/08–05/09/2025, 40–60 min), com TCLE virtual, aprovação ética e autorização institucional (termo assinado pela Reitoria); gravação, transcrição (Turbo Scribe) e anonimização (P1–P5). **Produtos/Registros:** áudios; transcrições integrais; comprovantes de TCLE/ética/autorização.
Exploração	Codificar e reduzir o material	**Procedimentos**: leitura analítica e síntese temática; elaboração de memos teóricos e mapa conceitual; delimitação de eixos teóricos que informam as categorias (não houve codificação no software). **Produtos/Registros:** memos; esquema de eixos;	**Procedimentos**: codificação no MAXQDA 2022 (unidade de registro temática; contexto "documento"); códigos dedutivos (RI/PI: criação/valor, capitais, materialidade, stakeholders, critérios de divulgação, integração fin. e não fin., governança/transparência) e emergentes; export dos segmentos. **Produtos/Registros:** exports do MAXQDA; relatório de codificação.	**Procedimentos**: codificação manual em planilha matricial com as mesmas categorias dedutivas; memos (decisórios/teóricos/reflexivos) e rodadas de revisão para ajustes/fusões de códigos. **Produtos/Registros**: planilha de códigos; memos; versões de revisão das categorias.
Tratamento/ Interpretação	Inferir e integrar evidências	**Procedimentos**: uso da bibliografia para sustentar interpretações, justificar categorias e discutir achados; explicitação dos pressupostos teóricos. **Produtos/Registros**: notas de sustentação teórica; referências na discussão dos resultados.	**Procedimentos**: síntese por categoria, identificação de conformidades/lacunas em relação a RI/PI; construção de quadros de resultados e cadeia de evidências (categoria → fonte → trecho → inferência). **Produtos/Registros:** quadros de resultados; base de trechos com referência (página/seção).	**Procedimentos**: integração com a documentação e a bibliografia, destacando convergências/divergências; seleção de citações anônimas ilustrativas; consolidação da matriz de evidências (Apêndice A).

				Produtos/Registros: matriz/encadeamento de evidências; banco de dados do caso (planilhas/exports/transcrições).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.6 PROTOCOLO DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Para Yin (2015), a ideia de confiabilidade da pesquisa está enquadrada na possibilidade de outros pesquisadores, posteriormente, seguirem o mesmo procedimento, conduzirem o mesmo estudo de caso e alcançarem os mesmos resultados, amparada em uma pesquisa composta por uma sequência lógica de declarações que apresentem a fidedignidade, credibilidade, confiabilidade e fidelidade dos dados. Esses critérios atendem aos testes lógicos de validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Marques, Camacho, Alcântara (2015, p.31) reforçam que "a validade diz respeito à capacidade do instrumento para medir de fato o que se propõe medir", enquanto Yin (2015) afirma que a validade do construto é um aglomerado de medidas com objetivo de validar o estudo, usando múltiplas fontes de evidências e articulando-as além de explicar a utilização do protocolo de estudo. Validade externa é o uso de teorias e conceitos para generalização do estudo e a confiabilidade diz respeito à habilidade do pesquisador de seguir os mesmos procedimentos para um novo estudo de caso, obtendo os mesmos achados.

Portanto, esta pesquisa não utilizará da validade interna, haja vista que para Yin (2015) a validade interna relaciona-se a estudos de caso de caráter causal ou explicativo. Os demais critérios foram considerados da seguinte forma:

- **Validade do construto**: Os conceitos de Pensamento Integrado, gestão da informação (financeira e não financeira) e comunicação/relacionamento com partes interessadas foram operacionalizados em categorias analíticas e elementos de análise ancorados na bibliografia e nas bases normativas pertinentes. A triangulação de fontes (bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas) e a cadeia de evidências (registro de trechos codificados) reforçam a aderência entre o que se pretende medir e o que foi efetivamente observado.
- **Validade externa:** Adota-se generalização analítica, isto é, os achados são discutidos à luz de proposições teóricas (*stakeholders*, divulgação, perspectiva institucional e gestão da informação) e de estudos sobre RI/PI em IES e setor público, delimitando fronteiras do caso (UNEAL; período 2024–2025; esfera estadual) e a transferibilidade para contextos similares.

- **Confiabilidade**: A replicabilidade dos procedimentos é assegurada por um protocolo explícito (pré-análise → exploração → tratamento/interpretação), por um banco de dados do caso (pasta no Drive com planilha de controle e nomenclatura padronizada), pelo roteiro de entrevista (Apêndice B), TCLE virtual (Anexo A) e autorização institucional (Anexo B). A documentação do processo inclui memos (decisórios, teóricos e reflexivos), versões de categorias/códigos e checagens intrapesquisador (releitura e recodificação amostral) para consistência.

O Quadro 15 resume as táticas empregadas em cada teste, indicando onde cada evidência pode ser verificada.

Quadro 15 - Critérios de validade e confiabilidade (Yin, 2015) e táticas deste estudo.

Teste (Yin)	Definição	Tática utilizada
Validade do construto	Garantir que os dados e medidas representem os fenômenos investigados.	(i) Operacionalização por categorias/elementos derivados da bibliografia e das bases normativas pertinentes; (ii) triangulação de bibliografia + documentação + entrevistas; (iii) cadeia de evidências: cada inferência remete a trechos codificados e fonte.
Validade externa	Estabelecer o domínio ao qual os achados podem ser generalizados.	(i) Generalização analítica para proposições teóricas (*stakeholders*, divulgação, institucional, gestão da informação); (ii) comparação com a literatura sobre RI/PI em IES e setor público; (iii) delimitação do caso (contexto, unidade de análise e período) e descrição densa para transferibilidade.
Confiabilidade	Demonstrar que o estudo pode ser repetido com os mesmos procedimentos e resultados semelhantes	(i) Protocolo do estudo de caso (fases e passos); (ii) banco de dados do caso no Google Drive (pasta única, planilha de controle, nomenclatura padronizada); (iii) roteiro de entrevista (Apêndice B), TCLE virtual (Anexo A) e autorização da Reitoria (Anexo B).

Fonte: elaborado pela autora (2025) baseado em Yin (2015)

Na condução de estudos de caso, Yin (2015) recomenda o uso de um protocolo como um instrumento para padronizar os procedimentos e preservar a cadeia de evidências, fortalecendo a confiabilidade e a verificabilidade dos achados.

Para garantir padronização, rastreabilidade e replicabilidade (Yin, 2015), este estudo adotou um protocolo cujo encadeamento reflete o que foi efetivamente realizado: (1) revisão bibliográfica → (2) delimitação do corpus documental → (3) elaboração do roteiro de entrevistas (informado pelos eixos teórico-normativos) → (4) ética e autorizações → (5) coleta, (6) transcrição/anonimização → (7) exploração (codificação) → (8) tratamento/triangulação → (9) reporte.

Quadro 16 - Protocolo do estudo de caso: etapas, procedimentos e artefatos.

Etapa	Procedimentos	Artefato/Registro
1.Revisão Bibliográfica	Revisão narrativa-integrativa (mar/2024–set/2025): buscas (Google Acadêmico, Web of Science, BASE/Open Knowledge Maps), triagem, fichamento e definição de eixos teóricos.	Planilha de extração; fichas; mapa conceitual.
2.Corpus Documental	Coleta/organização de normativos e documentos institucionais (IFRS/VRF; TCU/TCE-AL) com controle de versões.	Repositório no Drive; planilha de controle; lista de documentos.
3.Roteiro de Entrevista	Construção do roteiro semiestruturado a partir dos eixos teórico-normativos; revisão da orientação.	Roteiro (v1→v2); memos decisórios.
4.Ética e Autorizações	Parecer CEP/UFS; TCLE virtual; autorização da Reitoria para entrevistas.	Parecer; TCLE; termo de autorização.
5.Coleta	5 entrevistas (Google Meet, 25/08–05/09/2025, 40–60 min), com gravação autorizada.	Áudios; logs/agenda.
6.Transição e anonimização	Transcrição (Turbo Scribe), conferência e anonimização (P1–P5).	Transcrições integrais; tabela de anonimização.
7.Exploração (Codificação)	Documentos no MAXQDA 2022 (unidade temática; contexto "documento"); entrevistas com codificação manual (planilha matricial); memos e revisões categoriais.	Exports MAXQDA; planilha de códigos; memos; histórico de versões.
8.Tratamento e triangulação	Síntese por categoria; triangulação bibliografia ↔ documentos ↔ entrevistas; cadeia de evidências (categoria → fonte → trecho → inferência).	Quadros de resultados; banco de dados do caso.
9.Reporte	Redação, checagem cruzada e anexos (roteiro, TCLE, autorização).	Manuscrito; apêndices; referências.

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base em Yin (2015)

4.7 CUIDADOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta as medidas adotadas para assegurar rigor, ética e qualidade da pesquisa, em consonância com o desenho de estudo de caso (Yin, 2015) e com as diretrizes do CEP (Res. CNS nº 466/2012 e nº 510/2016).

(a) Amostragem, acesso e recrutamento

A amostragem foi intencional, contemplando gestores(as) da administração superior em diferentes pró-reitorias (ensino, extensão, pesquisa/pós, planejamento/gestão e desenvolvimento humano), de modo a diversificar perspectivas sobre informação e comunicação institucional. O acesso institucional ocorreu mediante autorização formal da Reitoria (Anexo B). O convite aos participantes foi realizado por e-mail corporativo ou abordagem direta, com esclarecimentos prévios sobre objetivos e procedimentos.

(b) Ética e consentimento

As entrevistas foram realizadas após aprovação ética (CEP/UFS) e aceite individual via TCLE virtual (Anexo A). Reforçaram-se: voluntariedade, possibilidade de desistência a qualquer tempo, ausência de riscos além dos mínimos e direito de não responder a perguntas que gerassem desconforto.

(c) Coleta, gravação e anonimização

As entrevistas (Google Meet) ocorreram entre 25/08 e 05/09/2025, com 40–60 minutos cada, e gravação autorizada. As falas foram transcritas integralmente (Turbo Scribe), revisadas e anonimizadas por códigos alfanuméricos (P1–P5). Informações que pudessem identificar pessoas/áreas foram suprimidas nas transcrições de análise e na apresentação dos resultados.

(d) Proteção e governança dos dados

Todos os materiais (documental, bibliográfico e entrevistas) foram organizados em pasta dedicada no Google Drive, com acesso restrito à pesquisadora e à orientadora, senha e planilha de controle (nome do arquivo, fonte, data, versão). O prazo de guarda é de cinco anos; após, os dados serão eliminados por exclusão definitiva de arquivos digitais e destruição de eventuais impressos.

(e) Procedimentos de qualidade (validade/confiabilidade)

- Triangulação de fontes (bibliográfica, documental e entrevistas) e cadeia de evidências (categoria → fonte → trecho → inferência).
- Padronização por protocolo operacional (pré-análise → exploração → tratamento/interpretação).
- Memos decisórios/teóricos/reflexivos ao longo da codificação para registrar critérios e evitar vieses de confirmação.
- Checagens intrapesquisador (releitura e recodificação amostral) e versionamento das categorias/códigos para consistência.
- Documentos codificados no MAXQDA 2022; entrevistas codificadas manualmente em planilha matricial, preservando critérios comuns e abertura a códigos emergentes.

(f) Riscos e benefícios

Os riscos foram classificados como mínimos (cognitivos/institucionais), mitigados por: linguagem não sensível, liberdade para não responder e interromper a entrevista. Entre os benefícios potenciais, destacam-se a reflexão institucional sobre gestão da informação e comunicação, e a contribuição para aprimorar transparência e governança.

(g) Divulgação e limites de uso

Os resultados são apresentados de forma coletiva e anônima, destinados à dissertação e a eventuais publicações acadêmicas, sempre preservando o sigilo. A UNEAL poderá acessar sínteses consolidadas para fins de aprimoramento institucional, sem dados individualizáveis.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e interpreta os achados da pesquisa por meio da triangulação entre os documentos normativos e institucionais e das entrevistas semiestruturadas, analisadas com base na análise de conteúdo. A estrutura da seção inicia-se pela descrição do caso UNEAL e, em seguida, avança pelos objetivos específicos: (i) Examinar os elementos que fundamentam a aplicação do RI/PI no Setor Público; (ii) Identificar as práticas de gestão de informações financeiras e não financeiras da UNEAL; e (iii) Compreender as práticas de comunicação da UNEAL com as partes interessadas. As categorias **Conformidade normativa (CN)**, **Gestão da informação (GI)** e **Valor público (VP)** orientam a interpretação, que combina evidências documentais e falas de gestores com inferências analíticas. Ao final, uma síntese integradora reúne os principais achados, destacando pontos fortes, fragilidades e oportunidades para a elaboração do guia de implementação do Pensamento Integrado na UNEAL.

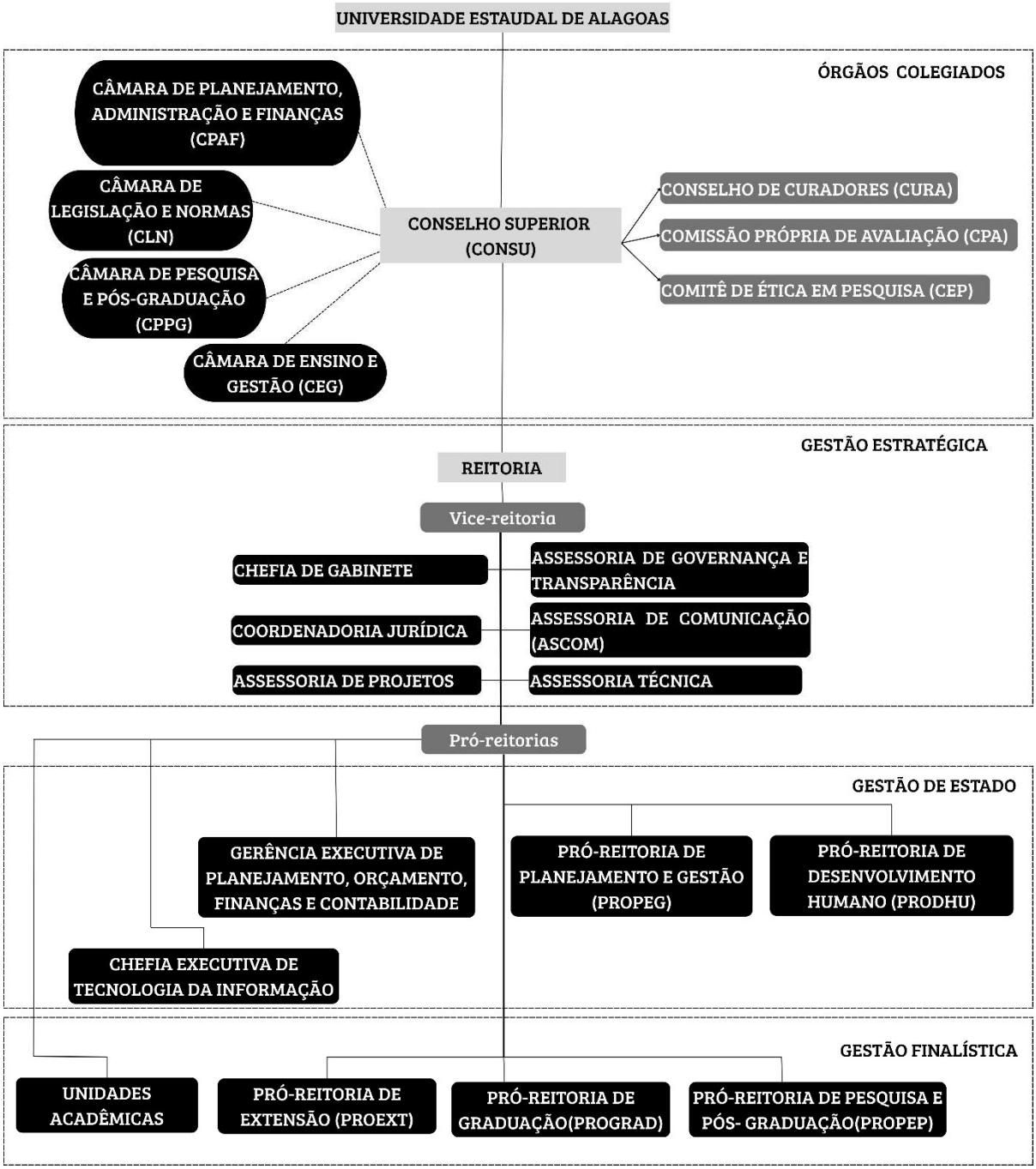
5.1 DESCRIÇÃO DO CASO

A Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL) constitui o caso analisado nesta pesquisa. Trata-se de uma instituição pública de ensino superior, multicampi, vinculada ao ao Sistema Estadual de Educação de Alagoas, abrigada pelo Conselho Estadual de Educação (CEE), com a missão de:

> "Investigar, produzir e transmitir conhecimento para formar profissionais éticos e competentes que atuarão na sociedade, contribuindo para solucionar problemas locais e regionais, visando ser uma Universidade reconhecida como polo de referência em Educação, Tecnologia e Desenvolvimento." (PDI- Uneal 2024-2026, p. 39)

A estrutura organizacional da UNEAL está delineada em três níveis de gestão: estratégica, de estado e finalística, exposta no organograma institucional, conforme apresentada na Figura 15.

Figura 15 – Estrutura organizacional da UNEAL



Fonte: Adaptado pela autora com base no Relatório Anual de Gestão UNEAL (2024)

A Figura 15 ilustra os fluxos hierárquicos entre os órgãos colegiados, os setores administrativos e as instâncias finalísticas da UNEAL. No topo da estrutura, o Conselho Superior (CONSU), instância máxima de deliberação, apoiado por câmaras temáticas que tratam de planejamento, legislação, pesquisa e extensão. A Reitoria lidera a gestão

estratégica da universidade, contando com o apoio da Vice-Reitoria, Chefias, Coordenações Jurídicas e Assessorias Técnicas, de Comunicação, Governança e Projetos.

Abaixo, localizam-se as Pró-reitorias, responsáveis pelas áreas de planejamento, finanças, pessoal, extensão, graduação e pós-graduação. Essas instâncias possuem papel essencial na coordenação das atividades acadêmicas e administrativas, mantendo diálogo constante com as Unidades Acadêmicas, localizadas nos diversos Campi. Também integram a estrutura os setores responsáveis por orçamento, contabilidade e tecnologia da informação, compondo a base de suporte à gestão.

Assim, o panorama institucional da UNEAL evidencia uma universidade em expansão nos âmbitos estrutural, pedagógico e administrativo, porém marcada por desafios de estrutura administrativa, recursos limitados e necessidade de maior integração de processos. Essas características tornam a instituição um campo propício para avaliar como práticas de governança, gestão da informação e comunicação podem ser aprimoradas à luz do Relato Integrado (RI) e do Pensamento Integrado (PI).

A partir dessa contextualização, passa-se à análise dos resultados organizados pelos objetivos específicos, permitindo confrontar o arcabouço normativo e teórico com as evidências empíricas coletadas.

5.2 ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAM A APLICAÇÃO DO RI NO SETOR PÚBLICO

Esta seção examina o arcabouço que sustenta a adoção do Relato Integrado (RI) na administração pública, articulando diretrizes internacionais (IFRS/<IR> 2021 e Princípios do Pensamento Integrado/VRF) e normativos nacionais/estaduais (IN-TCU 84/2020, DN-TCU 187/2020 e 198/2022, Guia TCU para RI e Manual/Resolução do TCE-AL), com vistas a explicitar o que orienta, o que deve constar e o que precisa ser evidenciado em termos de valor público.

Analiticamente, a leitura documental foi conduzida por base [1]categorial analítica e [2]codificação temática, organizada em[3]elementos de análise:

(i) Conformidade normativa (CN): princípios orientadores e requisitos mínimos;

[1] Categoria analítica- Conformidade normativa; Gestão da informação; Valor público.

[2] Codificação temática- CN; GI; VP

[3] Elementos- princípios orientadores e requisitos mínimos; produção e gestão das informações F/NF e critérios de divulgação; valor gerado à sociedade e impacto institucional.

(ii) Gestão da informação (GI): produção e gestão das informações financeiras e não financeiras (incluindo informações consolidadas) e critérios de divulgação (com revisão periódica e materialidade);

(iii) Valor público (VP): valor gerado à sociedade e impacto institucional.

Os excertos normativos foram sintetizados em quadros com a inferência prática para a UNEAL (cadeia de evidências: trechos → elemento → implicação).

A apresentação segue esse fluxo: CN (5.2.1), destacando o núcleo de princípios e as exigências de conteúdo; GI (5.2.2), evidenciando processos, integração e critérios de divulgação; e VP (5.2.3), explicitando como o RI requer a demonstração do valor gerado e de seus impactos.

5.2.1 Conformidade Normativa (CN)

A conformidade normativa foi tratada com base em dois elementos: (i) princípios orientadores, que definem como o relato deve ser concebido; e (ii) requisitos mínimos, que especificam o que deve ser evidenciado.

No primeiro elemento, "princípios orientadores", o relato único, conectado e estratégico proposto pela literatura (corroborando a proposição de Eccles, Krzus, 2011) é espelhado pelo <IR> (IFRS, 2021) e pelos Princípios do Pensamento Integrado, que demandam materialidade, concisão com fidedignidade, conectividade e foco no futuro; confirmando a fala de Lacuzzi *et al.*, (2020) sobre multicapitais e múltiplos horizontes temporais (valor presente e futuro), a IN-TCU 84/2020 e o Guia TCU validam operacionalmente essas diretrizes ao acrescentar clareza, tempestividade, transparência e orientação por seção.

O segundo elemento, os "requisitos mínimos" converte princípios em entregas verificáveis, seções obrigatórias, mensagem do dirigente reconhecendo a integridade, objetivos/metas/indicadores e resultados, modelo de geração de valor público, riscos e oportunidades, governança/estratégia e informações orçamentário-financeiras consolidadas, corroborando a ênfase de Brusca, Labrador (2017) de que, no setor público, o relato deve demonstrar valor público e sustentar a *accountability*.

Logo, teoria e norma se reforçam: o que a literatura define como integração e utilidade do reporte é confirmado e validado pelos atos normativos, oferecendo um trilho claro para a adoção do RI em IES públicas como a UNEAL.

No setor público, o conteúdo a evidenciar deve demonstrar valor público, resultados que atendem, de forma eficiente, às necessidades dos cidadãos, com métricas e análises que sustentem a accountability (Brusca, Labrador, 2017).

O Quadro 17 reúne trechos-chave dos documentos e a implicação prática para a UNEAL, assegurando rastreabilidade.

Quadro 17- CN1: Princípios e requisitos normativos com inferências para a UNEAL

Documento	**Texto- chave (síntese)**	**Elemento CN**	**Inferência para a UNEAL.**
VRF- Princípios do Pensamento Integrado	Integração por governança, cultura, estratégia, riscos e desempenho	Princípios orientadores	Espelhar no relatório a articulação decisão–execução–medição: quadro de governança, mapa de riscos e *KPIs* de desempenho conectados à estratégia.
IFRS- Estrutura para Relato Integrado (2021)	Materialidade, concisão, confiabilidade/completude, coerência/ comparabilidade, relacionamento com partes interessadas, conectividade da informação, foco estratégico/futuro	Princípios orientadores	Explicitar matriz de materialidade, evidenciar conectividade (recursos → atividades → resultados/impactos) e documentar o diálogo com *stakeholders*.
IN-TCU 84/2020	Consolida princípios: materialidade, concisão, confiabilidade/completude, tempestividade, clareza, conectividade, transparência, coerência/comparabilidade, relações com partes interessadas, foco estratégico/cidadão	Princípios orientadores	Incluir nota metodológica declarando cada princípio e sua aplicação (ex.: periodicidade de atualização; critérios de seleção de temas; trilhas de dados).
Guia TCU para RI	Perguntas-guia por seção (visão geral; riscos/oportunidades; governança/estratégia/desempenho; info. Orçamentárias / financeiras)	Requisitos mínimos	Usar as perguntas como esqueleto do relatório, assegurando resposta objetiva e evidenciada para cada seção.
DN-TCU 187/2020	Define seções obrigatórias (elementos pré-textuais; mensagem do dirigente com reconhecimento de integridade; visão geral/ambiente; riscos; governança/estratégia/desempenho; info. Orçamentárias /financeiras)	Requisitos mínimos	Incluir “UNEAL em números” e mensagem do Reitor reconhecendo a integridade; vincular metas/indicadores a planos e apresentar resultados comparados a metas.
DN-TCU 198/2022	Determina detalhamento de emendas parlamentares (identificador, autor, UF, ação, valores empenhados/liquidados/pagos /RP)	Requisitos mínimos	Criar seção/nota específica para emendas com a granularidade exigida e fonte de dados institucional.
IN-TCU 84/2020 (conteúdo)	Exige: objetivos/metas/indicadores; valor público gerado; ações de controle; estrutura;	Requisitos mínimos	Montar checklist de conformidade e mapear fonte responsável (SIAF, Transparência, CGP, TI etc.), com links/QRs no relatório.

	programas/projetos com indicadores de resultado/impacto; execução orçamentária/financeira; licitações/contratos; remuneração; SIC/LAI; demonstrações contábeis; relatório na forma de RI		
Manual TCE/AL	Lista de documentos/peças da prestação de contas estadual	Requisitos mínimos	Cruzar checklist federal/estadual e sinalizar eventuais lacunas e ajustes necessários.

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

Observa-se portanto que para a UNEAL, esses achados implicam em tornar explícito o processo de materialidade e o mapeamento/engajamento de *stakeholders*; representar o modelo de geração de valor público (cadeia de valor) e vincular metas e indicadores aos planos institucionais, reportando desempenho com comparação e justificativas; incluir a mensagem do dirigente com reconhecimento de integridade e consolidar informações orçamentário-financeiras com referências/links; e criar seção específica para emendas quando aplicável, além de harmonizar as exigências federais e estaduais.

5.2.2 Gestão da Informação (GI)

Na perspectiva normativa do RI/PI, a Gestão da Informação (GI) cobre dois blocos complementares a cada elemento: (i) **produção e gestão das informações** (abrangência e consolidação de dados financeiros e não financeiros) e (ii) **critérios de divulgação** (materialidade e revisão/atualização).

Quanto à produção e gestão das informações, os normativos convergem em dois comandos: (i) abrangência- incluir, além de receitas/despesas e demonstrações, metas, indicadores de desempenho, valor público e dados qualitativos sobre programas, projetos e resultados; (ii) consolidação- apresentar uma visão única e comparável, conectando resultados, estratégia e alocação de recursos.

A opção por integrar informações financeiras e não financeiras em uma narrativa única corrobora a defesa do relato integrado como solução para dispersão e redundância informacional (Eccles, Krzus, 2011). Ao mesmo tempo, o alerta dos autores sobre "clichês" e informação excessivamente condensada que dificulta o uso (Eccles, Krzus, 2011, p. 65) valida a necessidade de consolidar dados em trilhas claras de objetivos → indicadores → resultados/impactos, evitando colchas de retalhos.

Em termos operacionais, isso implica instituir um inventário de dados (financeiros e não financeiros.), com responsáveis e periodicidades, e um critério de consolidação quando houver múltiplas unidades/sistemas, de modo a evitar relatos fragmentados. Nas IES públicas, a gestão por multicapitais e a harmonização de práticas e linguagem entre áreas confirmam que a integração informacional é, antes de tudo, um arranjo organizacional e sistêmico (Lacuzzi *et al*., 2020), em linha com o desenho normativo que exige conectividade e visão única do desempenho.

No que diz respeito às informações consolidadas, a exigência de conectividade (IN-TCU 84/2020) e a orientação explícita para consolidar saldos/unidades (DN-TCU 187/2020) afastam a justaposição setorial. A priorização de temas materiais, aquilo que afeta a criação de valor público, corrobora a literatura que coloca necessidades de *stakeholders* e *accountability* no centro do RI no setor público (Othman *et al*., 2021). Nessa mesma direção, o entendimento de valor como "aumento ou transformação" gerada pelas atividades, observável em recursos, serviços, resultados sociais, confiança e legitimidade**,** valida a seleção analítica de conteúdos que importam para a sociedade (Lacuzzi *et al*., 2020, p. 295).

Do ponto de vista de operacionalização, a tradução do Pensamento Integrado em rotinas e artefatos (auditoria interna articuladora, KPIs e painéis de decisão) confirma que materialidade e tempestividade dependem de governança de dados e ciclos regulares de atualização (Orlov, Zakharov, 2023).Para a UNEAL, a consolidação deve ser substantiva, ou seja, integrar informações financeiras e não financeiras na mesma trilha lógica (objetivos → indicadores → resultados/impactos), com notas metodológicas sobre bases, integrações e limites.

Para melhor visualização da análise, o Quadro 18 e 19 sintetizam os textos-chave dos documentos e a inferência prática para a UNEAL.

Quadro 18 - GI1 — Produção e gestão das informações (síntese de trechos e inferências)

Documento	Texto-chave (síntese)	Elemento GI	Inferência para a UNEAL
VRF-Princípios do Pensamento Integrado	Valor não se limita ao financeiro: capitais manufaturados, intelectuais, humanos, sociais/relacionamentos e naturais; integração fortalece sistemas de informação.	Info. Financeiras e não Financeiras	Ampliar o escopo informacional: indicadores não financeiros dos capitais + financeiros no mesmo ciclo de gestão/report.

IFRS-Estrutura para Relato Integrado (2021)	Relato deve conectar estratégia, contexto e desempenho com informações relevantes financeiras e de outra natureza.	Info. Financeiras e não Financeiras	Vincular cada indicador (fin./não fin.) à estratégia e ao modelo de negócios público (cadeia de valor).
IN-TCU 84/2020	Relatório deve trazer objetivos, metas, indicadores, valor público, execução orçamentária/financeira, licitações/contratos etc.	Info. Financeiras e não Financeiras	Garantir cobertura mínima obrigatória (checklist por área fonte: orçamento, contabilidade, pessoas, planejamento, TI).
DN-TCU 187/2020	Possibilidade de apresentar consolidações e integrar saldos/unidades quando houver múltiplas entidades.	Informações consolidadas	Consolidar dados quando houver mais de uma unidade contábil/processual; explicitar critérios de consolidação.
Guia TCU para RI	Relato não é compilação de peças setoriais; deve evidenciar conectividade entre partes e integração fin./não fin.	Informações consolidadas	Montar narrativa única (não "colcha de retalhos"), com mapas/ligações entre insumos-atividades-resultados-impactos.

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise documental (2025)

Uma vez definidos os parâmetros de produção e consolidação das informações (Quadro 18), que ampliam o escopo para além do financeiro e exigem visão única e conectada, a etapa seguinte estabelece como e quando essas evidências devem ser reportadas. O Quadro 19 desloca o foco para os critérios de divulgação, articulando os eixos materialidade e revisão/atualização.

Quadro 19 – GI2-Critérios de divulgação (revisão periódica e materialidade)

Documento	**Texto-chave (síntese)**	**Elemento GI**	**Inferência para a UNEAL**
IFRS-Estrutura para RI (2021)	Materialidade: julgar temas relevantes (interno/externo) que afetam a criação de valor; priorizar por importância relativa.	Materialidade	Formalizar matriz de materialidade público-setorial (critérios, fontes e participação de *stakeholders*).
Guia TCU para RI	Materialidade focada em valor público e relevância social para cidadãos, usuários e provedores de recursos.	Materialidade	Ancorar seleção de temas em impactos públicos (não só riscos internos), documentando processo e resultado.
IN-TCU 84/2020/ DN-TCU 198/2022	Define prazos/níveis para atualização e parâmetros de materialidade para auditorias/certificação.	Revisão periódica/ Materialidade	Adotar calendário de atualização (tempo real para f–j; trimestral para a–e) e declarar referenciais de materialidade usados.
DN-TCU 187/2020	Exige atualização até o 1º trimestre e sempre que houver mudanças relevantes; manutenção de rol de responsáveis.	Revisão periódica	Instituir rotinas de fechamento e governança de dados (donos, prazos, controles de versão).
Res. Norm. TCE/AL 01/2022	Regras de remessa mensal e retificação em competência; sanções por omissão/atraso.	Revisão periódica	Sincronizar o calendário UNEAL com exigências estaduais; registrar retificações por competência.

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise documental (2025)

Percebe-se que os achados de Gestão da Informação (GI) convergem em um mesmo sentido: sair da soma de registros setoriais e operar um sistema integrado de informação que una dados financeiros e não financeiros, consolidados e conectados à estratégia, com materialidade explícita e revisão/atualização em ciclos definidos.

Para a UNEAL, isso se traduz em um roteiro operacional claro: mapear fontes e responsáveis, formalizar a matriz de materialidade, instituir calendário e rotinas de atualização, e garantir trilhas de evidência (links/exports) que sustentem comparabilidade e transparência. Assim, o conteúdo reportado torna-se ao mesmo tempo priorizado, tempestivo e útil à decisão, alinhando o relato à criação de valor público e ao padrão esperado pelo RI/PI.

5.2.3 Valor Público e Geração de Valor (VP)

Nesta categoria, VP é compreendido como a capacidade de uma instituição de transformar recursos e relações (múltiplos capitais) em resultados relevantes para a sociedade, em horizontes de curto, médio e longo prazos. A leitura combinou referências internacionais do <IR> (VRF; Estrutura 2021) e orientação setorial (Guia TCU), concentrando-se em dois elementos: impacto institucional (efeitos sobre governança, reputação e capacidade de atuação) e valor gerado à sociedade (benefícios tangíveis e intangíveis entregues ao público).

O valor gerado à sociedade é descrito pela Estrutura para RI (2021) como benefícios materiais a *stakeholders* e à sociedade, devendo ser reportados quando explicam a capacidade de criar/preservar/corroer valor no curto, médio e longo prazos; o VRF acrescenta a lógica multicapitais e a aderência a ODS; o Guia TCU traduz para o setor público o dever de evidenciar resultados que atendam ao interesse coletivo, com concisão e foco no controle social.

A orientação para reportar *outputs* (saídas) e *outcomes* (resultados) relevantes ao interesse coletivo confirma que o relato deve priorizar benefícios tangíveis e intangíveis para estudantes, comunidade e território (Brusca, Labrador, 2017**).** Validando essa direção, a evidência em ensino superior mostra que explicitar públicos, fluxos de recursos e resultados, ensino, pesquisa, extensão, parcerias e impactos socioterritoriais, qualifica a comunicação de valor (Çardak, Doyan, 2022/2023) e mitiga a lacuna histórica de comunicar contribuição social (Adhikariparajuli *et al*., 2019).

Já o impacto institucional refere-se à capacidade da organização de sustentar esses resultados, assim, para o VRF significa dizer que liga decisão integrada e governança forte

à gestão dos capitais, melhor coordenação, transparência e legitimidade (Othman *et al*., 2021; Mokabane, 2022); a Estrutura (2021) exige explicitar riscos, oportunidades e respostas; o Guia TCU pede análises quantitativas/qualitativas e responsabilização pela integridade do relato. Assim, corroborando esses achados, o Pensamento Integrado em IES fortalece a articulação entre áreas e a confiança na informação, condição para sustentar valor ao longo do tempo (Lacuzzi *et al*., 2020).

O Quadro 20 a seguir apresenta uma síntese desses achados.

Quadro 20- VP- Impacto institucional e Valor gerado à sociedade (síntese de trechos e inferências)

Documento	Texto-chave (síntese)	Elemento VP	Inferência para a UNEAL
VRF – Princípios do Pensamento Integrado	Decisão integrada, governança forte e gestão de múltiplos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social/relacionamentos, natural); conexão com ODS.	Impacto institucional	Tornar visível a engrenagem decisão→execução→aprendizado (colegiados, assessorias, gestão de riscos); definir KPIs institucionais ligados aos capitais e aos ODS.
Estrutura para RI (2021)	Valor é criado/preservado/corroído no curto, médio e longo prazos; requer explicitar contexto, riscos, oportunidades e respostas estratégicas.	Impacto institucional	Incluir linha do tempo de mudanças institucionais (TI, pessoal, processos, reputação) e respectivas ações corretivas/aperfeiçoadoras.
Guia TCU para RI	Prestação de contas concisa com análises quantitativas/qualitativas e responsabilização pela integridade do relato.	Impacto institucional	Inserir "UNEAL em números" + mensagem do dirigente reconhecendo integridade; notas metodológicas de fontes e controles.
VRF – Princípios do Pensamento Integrado	Criação de valor como esforço coletivo e multicapitais; benefícios tangíveis e intangíveis para a sociedade.	Valor gerado à sociedade	Mapear *outputs*/*outcomes* de ensino, pesquisa e extensão por capital e por ODS; evidenciar efeitos territoriais.
Estrutura para RI (2021)	Reportar benefícios materiais a stakeholders/sociedade; explicitar interações e relacionamentos que explicam a capacidade de gerar valor.	Valor gerado à sociedade	Construir matriz insumo→atividade→saída→resultado/impacto com séries históricas e notas de materialidade.
Guia TCU para RI	No setor público, "gerar valor" = produzir resultados que atendam necessidades de interesse coletivo; cidadão como destinatário principal.	Valor gerado à sociedade	Priorizar indicadores de acesso/permanência, inclusão, transferência de conhecimento e impacto regional; linkar a painéis/bases oficiais.

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise documental (2025)

Em conjunto, os referenciais pedem que a instituição demonstre capacidade institucional para gerar valor (governança, riscos, aprendizado) e comprove valor entregue à sociedade (resultados materiais e intangíveis), conectando estratégia, capitais, ODS e evidências em um relato único, conciso e material.

Assim, a análise evidenciou que o arcabouço normativo brasileiro (IN TCU nº 84/2020, DN TCU nº 198/2022) e as diretrizes internacionais (IIRC, VRF) oferecem bases consistentes para a aplicação do Relato Integrado, ainda que sua tradução para o setor público demande adaptações.

5.3 IDENTIFICAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS DA UNEAL

A gestão das informações financeiras e não financeiras, é um eixo fundamental para o Relato Integrado (RI) e o Pensamento Integrado (PI), pois permite consolidar dados relevantes para a tomada de decisão e a prestação de contas. Nesta seção, objetiva-se explicitar o encadeamento entre as entrevistas semiestruturadas e os quadros comparativos que as sintetizam para responder, de modo claro e comparável, como as pró-reitorias produzem/gerem e divulgam informações (financeiras e não financeiras) e em que medida esses processos se articulam à geração de valor público e ao impacto institucional. No contexto da UNEAL, buscou-se compreender como os gestores das pró-reitorias organizam, integram e revisam essas informações, identificando rotinas instituídas e desafios enfrentados.

O interesse central, portanto, foi identificar padrões, boas práticas e lacunas que emergem quando as mesmas perguntas são observadas transversalmente nos diferentes respondentes. Logo as entrevistas revelaram percepções distintas sobre a produção, circulação e divulgação de dados, destacando avanços, fragilidades e oportunidades de melhoria.

Para uma maior conexão, o roteiro de entrevista foi organizado em quatro blocos temáticos, por categoria analítica e elementos de análises, favorecendo a leitura analítica e a comparação entre participantes. Sendo:

- Bloco GI-1 – Produção e Gestão da Informação: processos, fluxos, sistemas, papéis, periodicidades e formas de integração intersetorial.

- Bloco GI-2 – Critérios de Divulgação: tipos de informação divulgada, critérios de seleção, públicos prioritários e canais.
- Bloco VP-1 – Valor Gerado à Sociedade: entregas, benefícios e resultados percebidos (outputs/outcomes) para públicos internos e externos.
- Bloco VP-2 – Impacto Institucional: efeitos sobre governança, accountability, desempenho e relações com stakeholders, incluindo mecanismos de escuta e uso de evidências.

Assim, apresenta-se a seguir o Quadro 21 - GI-1 (Produção e Gestão da Informação), que sintetiza, por pergunta do roteiro, as respostas dos participantes P1–P5 na ordem estabelecida. Ele organiza, em colunas, a pergunta correspondente e as respostas-síntese derivadas de frases-chave, contemplando processos e fluxos de produção/uso dos dados, sistemas e instrumentos empregados, papéis e responsabilidades, periodicidades de revisão e formas de integração intersetorial. A opção pela síntese redacional, ancorada em evidências textuais preservadas no Apêndice D, visa maximizar a comparabilidade transversal e a inteligibilidade dos achados.

Quadro 21 - GI (Produção e Gestão da Informação)

Perguntas	**[4]Respostas-Síntese (por entrevistado)**
1-Descreva como ocorre, na sua Pró-Reitoria, o processo de produção, organização e uso das informações (financeiras e não financeiras).	P1: Realiza levantamento anual consolidado com unidades acadêmicas e administrativas; os resultados subsidiem negociações de apoio e recursos externos. P2: Concentra a consolidação de orçamento, execução e planejamento, utilizando sistemas institucionais e controles internos complementares. P3: Não possui autonomia financeira; prestações de adiantamentos e a gestão de informações ocorrem por fluxos formais e comunicação eletrônica institucional. P4: Atua com programas de apoio acadêmico e formação avançada; há predominância de fomento por agência estadual, com captação desafiadora; a gestão se dá por editais e relatórios. P5: Não detém acesso direto a módulos financeiros; opera com registros funcionais e sistemas corporativos, com controles auxiliares em planilhas.
2-Como as equipes responsáveis consolidam essas informações?	P1: Registro e tramitação em sistema institucional de processos; unidades alimentam os dados e a área responsável realiza a consolidação e organização. P2: Equipes técnicas e colaboradores elaboram relatórios internos para fins de gestão e controle. P3: Sistema corporativo de processos atua como eixo de consolidação; papéis e responsabilidades definidos, com reforço pontual em períodos de maior demanda. P4: Equipe reduzida, sem metodologia padronizada; fluxos básicos e atuação reativa às demandas urgentes. P5: Trabalho colaborativo em regime de mutirão entre frentes de atuação complementares, com divisão de tarefas e integração periódica.

[4] Nota: respostas dos pró-reitores, anonimizadas.

3- Existem procedimentos padronizados (coleta, validação, atualização)?	P1: Utiliza formulários previstos em editais e relatório final; um levantamento anual padronizado organiza a coleta de informações. P2: Adota rotinas padronizadas conforme normas externas e diretrizes de órgãos de controle e planejamento, com conformidade registrada em sistema institucional. P3: Mantém ritos padronizados para processos recorrentes e realiza acompanhamento por sistema institucional de processos. P4: Não há metodologia consolidada (restrição de equipe), mas existe fluxo interno de atividades; há expectativa de que o estudo em curso contribua para uma metodologia viável. P5: Produz tutoriais internos; parâmetros de prazos mínimos/máximos estão em definição/implementação.
4-Há frequência de revisão/atualização? Como é monitorado?	P1: Realiza levantamento anual e acompanha chamadas/processos do início até a prestação final. P2: Segue ciclo anual de planejamento e orçamento; efetua envios periódicos a órgãos externos de controle e planejamento, conforme normativos aplicáveis. P3: Opera com calendário institucional anual; alterações são formalizadas por normas internas. P4: Mantém calendário definido, com reuniões semestrais e imersões para ajuste metodológico. P5: Não há monitoramento sistemático devido a restrição de pessoal; o acompanhamento ocorre de forma pontual.
5-Como ocorre a integração com outras áreas?	P1: Validações cruzadas com unidades responsáveis por dados acadêmicos e pela contabilidade para compor o levantamento institucional consolidado no ciclo anual. P2: Integração contínua sob coordenação central de planejamento e gestão, com reuniões regulares. P3: Reuniões periódicas e articulação diária com o órgão central e demais unidades; atuação integrada, com atribuições definidas e interdependência entre frentes. P4: Unidades atuam em regime de equipe, com canais abertos de comunicação e cooperação recorrente. P5: Integração limitada entre unidades; para aprimorar a comunicação, foram criados grupos de comunicação eletrônica segmentados e realizados encontros informais periódicos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2025)

Observa-se que a UNEAL já opera com ciclos e artefatos compatíveis com uma adoção incremental de PI/RI. No plano orçamentário, há centralização do planejamento e da execução, com tramitação obrigatória por sistemas institucionais, produção de relatórios de gestão e remessas periódicas a órgãos externos de controle e planejamento. Em determinadas frentes, a execução direta é limitada e recorre-se a adiantamentos formalizados e autorizados. No eixo informacional, existe levantamento anual padronizado de programas e ações, consolidado em painel institucional mediante validações cruzadas entre áreas acadêmicas e recortes contábeis. Na relação com fomento, há prestações regulares às agências e parte dos pagamentos (por exemplo, benefícios a participantes) ocorre por plataformas externas à instituição. Quanto ao reporte institucional, identifica-se documento anual que integra informações financeiras e não financeiras (despesas, ações e resultados) em um único instrumento.

Esses achados dialogam diretamente com o IFRS/VRF (relato deve conectar estratégia, contexto e desempenho com informações financeiras e de outra natureza) com o Guia TCU para RI (não é compilação setorial, mas narrativa conectada com conectividade da informação), além da IN-TCU 84/2020 e DN-TCU 187/2020 (objetivos/metas/indicadores, execução orçamentária/financeira, e consolidação quando houver múltiplas unidades).

Nesse contexto, já existe "matéria-prima integrada" em nível processual: uso de sistema institucional de processos em diferentes frentes; relatórios que já combinam informações financeiras e não financeiras; e levantamentos anuais padronizados com validação cruzada. Esse conjunto sustenta a viabilidade de um Relato Integrado por abordagem incremental, conectando e curando os ciclos existentes (calendário institucional, chamadas/processos seletivos, levantamentos/censos e prestações de contas) conforme os princípios de materialidade, conectividade e foco em valor público previstos em RI/PI.

Na sequência, apresenta-se o Quadro 22 - GI-2 (Critérios de Divulgação), que sistematiza, também por pergunta do roteiro, as respostas-síntese de P1–P5 relativas aos tipos de informação divulgada, critérios de seleção, públicos prioritários e canais utilizados. Este quadro complementa o GI-1 ao deslocar o foco do "como se produz e integra" para "o que, para quem e por quais meios se comunica", permitindo apreender a coerência entre a gestão das informações e sua efetiva publicização, conforme as categorias GI previstas no quadro analítico.

Quadro 22 - GI 2 (Critério de Divulgação)

Perguntas	**Respostas-Síntese (por entrevistado)**
6-Que tipos de informações são divulgadas?	P1: Publica chamadas/processos, resultados e panorama institucional de programas e ações. P2: Divulga relatórios de gestão e execução, instrumentos de parceria/cooperação e metas/indicadores. P3: Disponibiliza informações financeiras públicas conforme legislação de transparência e informações de processos seletivos institucionais, observando normas de proteção de dados pessoais. P4:Anuncia chamadas para concessão de apoios/benefícios e respectivos resultados, com avaliação por comissões externas. P5:Mantém agenda de eventos e campanhas, chamadas/ofertas de cursos e comunicados institucionais.
7-Quais critérios definem o que divulgar?	P1: Transparência e visibilidade institucional; levantamento anual padronizado para subsidiar captação de apoio/recursos P2: Atendimento a requisitos normativos e a demandas gerenciais. P3: Ação orientada pela legislação de transparência e por normas de proteção de dados pessoais; informações pessoais tratadas com restrição.

	P4: Compromisso com transparência, resguardando a confidencialidade de avaliadores externos quando aplicável. P5: Atendimento a interesses informacionais de públicos internos (equipes acadêmicas e administrativas).
8-Quais públicos são prioritários? Como é definida a priorização?	P1: Interlocução com unidades acadêmicas e corpo docente e com órgãos externos de fomento para captação e parcerias. P2: Atendimento a órgãos externos de controle e públicos acadêmicos internos, com comunicação recorrente. P3: Foco em estudantes ao longo do ciclo acadêmico, do ingresso à conclusão. P4: Sem priorização formal de públicos; previsão de adesão a cotas definidas por agência nacional de fomento em chamadas futuras. P5: Públicos internos: equipes permanentes e designadas, pessoal terceirizado por empresas contratadas e estudantes vinculados a programas institucionais.
9- Quais canais são usados? Critérios de escolha?	P1: Utiliza portal temático e portal institucional; realiza validação intersetorial por comunicação eletrônica. P2: Divulga em portal de transparência pública, portal institucional e relatórios oficiais; no interno, usa sistemas corporativos e e-mail. P3: Emprega portal institucional, redes sociais e mensageria corporativa; complementa com e-mail e portal de serviços. P4: Utiliza redes sociais institucionais, portal institucional e e-mail, com alto alcance nas redes. P5: Comunica por grupos de mensageria corporativa, portal institucional e redes sociais institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2025)

De modo transversal, as pró-reitorias divulgam editais, resultados e informes por canais oficiais (portal/site), apoiados por redes sociais e e-mail, com formalização via SEI quando cabível. Esse conjunto multicanal, com foco em clareza e prestação de contas, corrobora a necessidade de calibrar conteúdos por público e de evidenciar resultados com bases e indicadores (Adhikariparajuli *et al*., 2019; Geramirad *et al*., 2023), alinha-se à redução de assimetrias e à legibilidade defendidas pela literatura de normatização e transparência (Cruz, 2016; Miranda, Rena, Lemes, 2018; Fenner, Visentini, Smolski, 2022) e converge com diretrizes recentes de reporte público (Maria, D'Angelo, Borgerth, 2021).

As diferenças entre áreas, quanto a conteúdos priorizados, públicos-alvo e mix de canais, confirmam pressões e contextos informacionais distintos nas IES (Adhikariparajuli *et al*., 2019) e são consistentes com o modelo de saliência (poder, legitimidade, urgência) para explicar priorizações (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Em termos de disclosure, itens regidos por eventos exógenos (editais, prestações) tendem a previsibilidade/comparabilidade, ao passo que comunicações discricionárias oscilam em visibilidade, e o "não dito" pode sinalizar conteúdo menos favorável (Verrecchia, 2001). Em conjunto, o padrão ratifica o quadro analítico: previsibilidade nos ciclos formais, opacidade nos fluxos internos. Para reduzir assimetrias e elevar relevância, a priorização de conteúdos e audiências deve ser ancorada em critérios de saliência (poder, legitimidade

e urgência), validando matrizes de materialidade e rotinas de reporte mais coerentes entre áreas (Mitchell, Agle, Wood, 1997).

Os dados apontam que a UNEAL possui mecanismos de coleta e registro de informações, porém ainda fragmentados entre setores, sem integração plena entre dimensões financeiras e não financeiras. As entrevistas demonstraram a dificuldade em consolidar dados em relatórios institucionais, o que limita a clareza e a utilidade das informações para a tomada de decisão. Esse cenário reforça a pertinência de adotar práticas de gestão integradas, em consonância com o RI e o PI.

5.4 COMPREENDER AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DA UNEAL COM AS PARTES INTERESSADAS

Esta seção analisa como a UNEAL identifica, prioriza e se comunica com suas partes interessadas e quais artefatos de reporte utiliza para registrar, divulgar e retroalimentar decisões. O foco recai sobre mecanismos, critérios e instrumentos de comunicação institucional, evidenciando quem é priorizado, por quais razões, com que periodicidade e por meio de que relatórios/canais.

Os Bloco VP-1 – Critérios de Saliência das Partes Interessadas, está conectado ao elemento de análise Valor Gerado à Sociedade que trata sobre as entregas, benefícios e resultados percebidos (*outputs*/*outcomes*) para públicos internos e externos; e o VP-2 – Relatórios Utilizados, segue conectado ao elemento de análise Impacto Institucional onde ressalta os efeitos sobre governança, *accountability*, desempenho e relações com *stakeholders*, incluindo mecanismos de escuta e uso de evidências. Esses elementos estão alocados à categoria VP — Valor Público, mantendo, contudo, interface com GI — Gestão da Informação (sobretudo nos aspectos de divulgação e periodicidade de reporte), garantindo coerência com a arquitetura da seção.

Dessa forma, apresenta-se a seguir o Quadro 23- VP1 (Critérios de Saliência das Partes Interessadas), que sintetiza, por pergunta do roteiro de entrevistas, as respostas dos participantes P1–P5 na ordem estabelecida.

Quadro 23 - VP1: Critérios de Saliência das Partes Interessadas

Pergunta	Respostas-síntese por entrevistado (P1→P5)
10-Como a UNEAL identifica e organiza informações sobre stakeholders? Isso ocorre na sua Pró-Reitoria?	P1: Levantamento anual de programas e ações identifica públicos beneficiários; consolidação com validações cruzadas entre unidades acadêmicas e área financeira. P2: Avaliações institucionais, iniciativas de proximidade com campi e grupos de gestores em mensageria corporativa geram insumos; demandas são formalizadas em sistema institucional de processos. P3: Público discente é tratado como prioritário ao longo do ciclo (ingresso à conclusão); fluxo escalonado entre unidades, coordenações e instâncias centrais. P4: Mapeamento de públicos com base em dados públicos de acesso/seleção; políticas de cotas de agência nacional de fomento impulsionam o mapeamento em pesquisa e formação avançada. P5: Foco em públicos internos (servidores), com atendimento e orientação de direitos; interface contínua com públicos externos (estudantes, familiares e comunidade local).
11-Como demandas/interesses são consideradas nas decisões de comunicação?	P1: Levantamento anual subsidia captação de apoio/recursos e alocação por unidade e equipe, com base em panorama consolidado. P2: Conformidade legal e orçamentária com validações por órgãos de controle e consultoria jurídica governamental; tramitação em processo formal. P3: Encaminhamentos realizados por colegiados e fluxos institucionais, com ouvidoria como canal formal de manifestações. P4: Agenda de fomento à pesquisa e formação, com públicos acadêmicos e participantes de programas; priorização orientada por comissões e fóruns. P5: Prioridade guiada por utilidade aos públicos internos e aderência às agendas institucionais; incluem-se respostas a eventos críticos de proteção e segurança quando necessário.
12-Quais mecanismos de escuta/participação existem?	P1: Censo inspirado no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão. P2: CPA, Reitoria no Campo, reuniões de planejamento com pró-reitorias; SEI registra demandas. P3: Ouvidoria estadual, conselhos e reuniões. P4: Fóruns de pesquisa e pós; grupos de WhatsApp com bolsistas; e-mail/presencial. P5: Ouvidoria, grupos de WhatsApp como fóruns, cafés da manhã para integração.
[5]12.1 Como a escuta entra nas decisões/ações?	P1: Levantamento anual inspirado em referências nacionais de boas práticas setoriais. P2: Avaliação institucional, iniciativas de proximidade com campi e reuniões de planejamento com instâncias centrais; demandas registradas em sistema institucional de processos. P3: Atuação por ouvidoria, colegiados e reuniões institucionais. P4: Fóruns acadêmicos; grupos de mensageria corporativa com participantes de programas; comunicação eletrônica e atendimento presencial. P5:Ouvidoria, grupos de mensageria corporativa como espaços de discussão e encontros informais periódicos para integração.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2025)

A leitura do VP1 indica que a universidade identifica e prioriza seus públicos por três vias complementares: (i) instâncias formais de governança (colegiados, avaliação institucional, ouvidoria e fluxo processual); (ii) rotinas de fomento e de gestão (chamadas públicas, fóruns e levantamentos anuais); e (iii) canais ágeis de comunicação eletrônica. Esse trio produz segmentações coerentes com os atributos de poder, legitimidade e

[5] Nota: Pergunta extra

urgência, em consonância com o modelo de saliência de *stakeholders* proposto por Mitchell, Agle, Wood (1997).

A conversão da escuta em decisão (censo pautando alocação; demandas virando processo; respostas a eventos críticos) valida a integração entre governança, estratégia e desempenho do Pensamento Integrado (Lacuzzi *et al.,* 2020) e o foco em *accountability* no setor público (Othman *et al.,* 2021). Do lado normativo, a prática alinha-se aos princípios e elementos do <IR>, relacionamento com partes interessadas e conectividade (Estrutura <IR>, 2021), e às exigências nacionais de transparência e foco no cidadão (IN-TCU 84/2020; DN-TCU 187/2020; Guia TCU-RI, 2020).

A predominância de mapeamentos setoriais e de canais informais ratifica o risco de invisibilizar públicos menos vocais, lacuna recorrente em IES, reforçando a necessidade de mapa institucional único, critérios explícitos de priorização e revisões periódicas (Adhikariparajuli *et al.,* 2019; Guia TCU-RI, 2020). Nesse marco, se o VP1 explicitou quem importa e por quê, o VP2 mostra com quais instrumentos a UNEAL transforma escuta em prestação de contas e decisão: um portfólio de relatórios que, quando integrado, materializa o Pensamento Integrado ao conectar orçamento, resultados e valor público em ciclos previsíveis de reporte.

Quadro 24 - VP2: Relatórios Utilizados

Pergunta	Respostas
13-Quais relatórios são elaborados regularmente? Para quê?	P1: Relatórios finais vinculados a chamadas/processos e levantamento anual padronizado (panorama institucional). P2: Relatórios de avaliação institucional para subsidiar o planejamento; expedientes no sistema institucional de processos compõem registros consolidados de processos administrativos e contratuais. P3: Relatório anual de atividades; Carta de Serviços institucional em elaboração. P4: Relatórios a órgãos de regulação e agências de fomento; relatório institucional de programas e benefícios. P5: Relatório anual a órgão externo de controle, integrando ações e despesas em um único instrumento.
14-Esses relatórios integram informações financeiras e não financeiras? Como?	P1: Predominam informações não financeiras nos relatórios finais; registros financeiros tramitam por sistema institucional de processos; o levantamento anual é consolidado e de acesso público. P2:Integração processual entre planejamento/orçamento e indicadores institucionais; metas e entregas vinculadas à execução orçamentária. P3: Sim — coexistem registros de apoios/benefícios financeiros e informações de ações institucionais (não financeiras). P4: Parcial — há predomínio de informações não financeiras (produção, concessões); fluxos financeiros processados por plataformas externas/agências de fomento. P5: Sistemas corporativos não integrados (gestão documental, pessoal e contábil); exige consolidação complementar em planilhas.

[6]14.1 Qual a frequência e quando são produzidos?	P1: Periodicidade anual, contemplando levantamento/censo e relatórios finais vinculados a chamadas/processos. P2: Ciclo anual de planejamento e orçamento, com prestações contínuas registradas em processos formais. P3: Periodicidade anual referenciada ao exercício anterior; Carta de Serviços institucional em elaboração. P4: Periodicidade anual definida por exigências de fomento e gestão. P5: Periodicidade anual com entrega a órgão externo de controle até o primeiro quadrimestre.
[7]14.2 Para quais decisões/usos?	P1: Publicização de resultados e alcance via portal institucional e levantamento anual padronizado, com apoio à captação de recursos/cooperações junto a organizações externas. P2: Planejamento e controle internos, com subsídios para instâncias externas de controle e planejamento. P3: Suporte à gestão acadêmica e formalização de compromissos em instrumento institucional de serviços. P4: Prestação de contas e acompanhamento de programas e iniciativas. P5: Prestação de contas institucional integrada, contemplando informações financeiras e não financeiras.
15- Quais são os desafios para integrar/aperfeiçoar? Há iniciativas?	P1: Padronização de formulários e certificações e atualização do portal institucional; chamada do próximo ciclo retomada, com alocação de recursos por unidade acadêmica. P2: Restrição orçamentária e dependências externas; avanço com sistema institucional de processos e padronização de rotinas. P3: Cronograma da Carta de Serviços em atualização, com equipes designadas para conclusão. P4: Equipe reduzida e processos predominantemente manuais; mapeamento de produção em andamento. P5: Integração entre sistemas corporativos (documental, pessoal e contábil) ainda pendente; consolidação via planilhas; ações de bem-estar e desenvolvimento institucional em curso.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2025)

O portfólio de relatórios mapeado (regulatórios, acadêmicos e de programas institucionais, incluindo levantamento anual padronizado) corrobora a diretriz do <IR> de combinar informação financeira e não financeira para explicar criação, preservação ou corrosão de valor ao longo do tempo, validando o princípio de conectividade e a lógica multicapitais (Estrutura <IR>, 2021; VRF, 2022). Em âmbito nacional, normas federais de controle e guias oficiais de RI ratificam foco no cidadão, concisão e vínculo metas–orçamento–resultados; marcos regulatórios estaduais e manuais de controle externo detalham seções, prazos e rotinas de atualização, com aderência observada em ciclos anuais e reportes processuais via sistema institucional de processos.

Persistem integrações parciais entre informações financeiras e não financeiras: em algumas frentes há integração "por processo", enquanto em outras a não interoperabilidade entre sistemas demanda consolidações auxiliares em planilhas. Esse cenário evidencia lacunas operacionais típicas em IES e a necessidade de padronização, interoperabilidade e

[6] Pergunta extra
[7] Pergunta extra

governança informacional para que o RI cumpra seu papel (Lacuzzi *et al.,* 2020; Othman *et al*., 2021).

A literatura valida ainda relatos materiais e concisos (Evitar "colcha de retalhos": Eccles, Krzus, 2011) e o uso de KPIs/sistemas integrados para ligar decisão e reporte (Orlov, Zakharov, 2023). Em termos de uso, os relatórios suportam prestação de contas, planejamento/controle, gestão acadêmica e captação, em linha com a finalidade do <IR> de informar alocação de recursos e demonstrar valor público a múltiplos públicos (Estrutura <IR>, 2021; Moraes, Vieira Neto, 2021).

A análise documental e as falas dos gestores indicaram que a comunicação com *stakeholders* ocorre, porém de forma pouco estruturada e sem canais permanentes de diálogo. A aplicação da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984; Mitchell, Agle, Wood, 1997) permitiu concluir que nem todos os grupos relevantes estão adequadamente contemplados. Há avanços em áreas com ciclos formais (editais, prestações de contas), mas os desafios permanecem na institucionalização da cultura de engajamento.

Desta maneira, a análise evidenciou que a UNEAL dispõe de um arcabouço normativo de referência e de práticas institucionais em consolidação, mas enfrenta fragilidades na integração das informações e na comunicação estruturada com *stakeholders*. Os resultados apontaram avanços pontuais, mas também revelaram desafios relacionados à fragmentação dos dados, à ausência de canais permanentes de diálogo e à necessidade de maior alinhamento entre práticas e princípios do Relato Integrado (RI) e do Pensamento Integrado (PI). Esses achados reforçam a pertinência de propor um guia prático para a instituição, que seja capaz de orientar a gestão integrada da informação e da comunicação, fortalecer a transparência e aproximar a instituição dos padrões de governança recomendados pelo TCU e por organismos internacionais.

5.5 ACHADOS E SUGESTÕES PARA O RELATÓRIO TÉCNICO

Esta seção integra os achados empíricos às diretrizes normativas e à literatura do PI/RI, oferecendo uma interpretação dos resultados à luz dos objetivos específicos e uma proposta de implementação incremental para a UNEAL, alinhada ao objetivo geral e à pergunta de pesquisa. A interpretação opera como ponte entre "o que foi encontrado" (CN, GI, VP; GI1-GI2; VP1-VP2) e "o que deve ser feito" (governança mínima, rotinas, entregas e indicadores).

5.5.1 Resposta aos objetivos específicos

5.5.1.1 OE 1- Examinar os elementos que fundamentam a aplicação do RI/PI no Setor Público.

A base normativa e conceitual converge para um relato único, conectado e orientado a valor público. A Estrutura para RI (IFRS, 2021) e os Princípios do Pensamento Integrado (VRF) estabelecem materialidade, conectividade da informação, foco estratégico/futuro e gestão por múltiplos capitais; no Brasil, IN-TCU 84/2020, DN-TCU 187/2020 e 198/2022, o Guia TCU-RI e o Manual do TCE-AL traduzem esses princípios em seções obrigatórias, prazos de atualização, consolidação de informações e responsabilização pela integridade do relato. Em conjunto, esses referenciais oferecem um trilho operativo para o setor público: demonstrar como recursos e processos se convertem em resultados e impactos de interesse coletivo, com métricas, governança e transparência compatíveis com o controle social.

5.5.1.2 OE2- Identificar as práticas de gestão de informações financeiras e não financeiras da UNEAL.

Os dados empíricos indicam capacidade instalada e ciclos regulares (SEI como eixo processual, censo anual, relatórios a fomento e controle), porém com integração parcial entre informações financeiras e não financeiras e dependência de planilhas em alguns fluxos. As rotinas existem, mas variam entre áreas quanto a padronização, consolidação e calendários, o que limita comparabilidade e tempestividade. A adoção de um inventário institucional de dados por pró-reitoria, checklists no SEI (coleta, validação e publicação) e um modelo lógico comum (objetivos, indicadores, resultados/impactos) racionaliza a produção, fortalece a rastreabilidade e habilita a consolidação institucional.

5.5.1.3 OE3-Compreender as práticas de comunicação da UNEAL com as partes interessadas.

A universidade mobiliza instâncias formais (CPA, conselhos, ouvidoria, processos no SEI), rotinas de gestão (editais, censo) e canais ágeis (e-mail/WhatsApp), com evidências de uso de demandas sociais na definição de prioridades e respostas institucionais. Persistem, contudo, mapeamentos setoriais e assimetrias de visibilidade entre públicos, o que recomenda um mapa institucional único de *stakeholders* com critérios de saliência, uma agenda semestral de escuta com registro de compromissos e um ciclo de

devolutiva pública (demanda, decisão, publicação) monitorado por indicadores de tempo de resposta e percentual de devolutivas publicadas.

Portanto, o conjunto de evidências produzidas pelos objetivos específicos permite propor um guia de gestão institucional de Pensamento Integrado para a UNEAL, viabilizando a adoção gradual do Relato Integrado.

OE1 estabelece os princípios e requisitos (materialidade, conectividade, consolidação, prazos, responsabilização) que parametrizam o desenho do guia; OE2 descreve a linha de base operacional (ciclos existentes, lacunas de padronização e integração de informações financeiras e não financeiras), a partir da qual se derivam padrões e rotinas (inventário de dados, checklists no SEI, modelo lógico: objetivo, indicador, e resultado); OE3 organiza a governança relacional (mapa de stakeholders, agenda de escuta, ciclo de devolutiva e indicadores de resposta), assegurando materialidade pública e prestação de contas.

Conforme apresenta o Quadro 25, a articulação desses três eixos resulta em módulos concretos do guia especificados em: Governança e responsabilidades; Arquitetura da informação e consolidação financeira e não financeira; Critérios de divulgação e calendário; Engajamento e devolutivas; Painel de indicadores e repositório único.

Quadro 25 - Mapa de contribuição dos OEs ao objetivo geral (da evidência ao módulo do guia)

Objetivo específico	**O que entrega**	**Como isso vira guia (módulo/procedimento**	**Evidência de implementação**
OE1 — Fundamentos RI/PI no setor público.	Princípios, seções obrigatórias, prazos, consolidação, responsabilização	Módulo 1 – Governança & Conformidade: portaria do comitê PI/RI; matriz de responsabilidades; nota metodológica dos princípios; checklist de conformidade (IN/DN-TCU, Guia TCU, TCE-AL)	Portaria no SEI; checklist publicado; mensagem do dirigente reconhecendo integridade
OE2 — Gestão de informações F/NF na UNEAL	Linha de base: SEI, censo, relatórios; lacunas de padronização e integração F/NF	Módulo 2 – Arquitetura da Informação: inventário de dados por área; checklists SEI (coleta→validação→publicação); modelo lógico objetivo→KPI→resultado/impacto; calendário institucional	Inventários e checklists no SEI; calendário no site; % relatórios com F+NF integrados

OE3 — Comunicação com partes interessadas	Canais/instâncias; escuta e decisão; riscos de invisibilidade	Módulo 3 – Materialidade & Engajamento: mapa institucional de stakeholders (saliência); agenda semestral de escuta; ciclo de devolutiva pública (nota no site/SEI)	Mapa publicado; atas de escuta; indicadores: tempo de resposta e % de devolutivas publicadas
(Transversal)	Necessidade de comparabilidade e foco no cidadão	Módulo 4 – Padrões de Divulgação: mínimo comum (5 blocos), template por pró-reitoria, repositório único "Relatórios"	Relatórios padronizados no site/SEI; séries históricas; aderência ao calendário

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Dessa forma, as informações de OE1-OE3 convergem para um guia institucional de Pensamento Integrado com governança, processos e métricas claros, respondendo ao objetivo geral ao transformar a realidade informacional da UNEAL em rotinas padronizadas e auditáveis que sustentam a adoção do Relato Integrado e a geração de valor público.

6 GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO NA UNEAL

Atendendo ao quarto objetivo da pesquisa e tomando como base os resultados obtidos nos três objetivos precedentes, foi possível consolidar uma proposta de Guia de Gestão para implementação do Pensamento Integrado na UNEAL. O documento traduz referências normativas e boas práticas do Relato Integrado, bem como evidências empíricas do estudo, em um roteiro institucional factível, orientado à integração de informações financeiras e não financeiras, ao fortalecimento da governança e à prestação de contas com foco no valor público. Sua finalidade é oferecer um caminho de implementação incremental e verificável, capaz de estabelecer padrões mínimos de divulgação, rotinas de coordenação e mecanismos de acompanhamento, reduzindo assimetrias informacionais e favorecendo decisões conectadas entre objetivos, entregas, orçamento, riscos e resultados.

O Guia estrutura-se em torno de uma governança específica para o PI/RI, com definição explícita de patrocínio institucional, coordenação executiva, pontos focais nas pró-reitorias e apoio técnico de áreas-chave. Essa configuração busca garantir prioridade organizacional, cadência de trabalho e rastreabilidade das evidências produzidas no SEI, evitando iniciativas fragmentadas por setor. O arranjo de governança é complementado por ritos deliberativos e por instrumentos editoriais e metodológicos que padronizam fluxos de coleta, validação e publicação de informações, assegurando comparabilidade entre áreas e ciclos.

A lógica de conteúdo parte de um “mínimo comum” de divulgação por unidade responsável, conectando, em linguagem simples, objetivos do período, entregas e indicadores não financeiros, execução orçamentária resumida, riscos/pendências e próximos passos. Esse arranjo promove a conectividade da informação ao alinhar metas, resultados e uso do orçamento sem transformar o relatório em um compilado exaustivo. A apresentação dos conteúdos é centralizada em um repositório único de relatórios, facilitando o acesso por diferentes públicos e preservando trilhas de evidência por meio de links e processos vinculados.

Para dar sustentação à implementação, o Guia prevê um conjunto conciso de instrumentos operacionais: inventário de dados por área, *checklists* de processo no SEI, matriz de materialidade, mapeamento e engajamento de *stakeholders*, calendário institucional de atualização e um painel público de indicadores com notas metodológicas. Esses instrumentos não substituem as rotinas existentes, mas organizam sua integração e a

evidência necessária para verificação, reduzindo retrabalho e inconsistências entre versões de dados.

A implantação é proposta em horizonte de seis meses, com fases encadeadas que iniciam pela formalização da governança e padrões editoriais, avançam para diagnóstico e priorização (materialidade e agenda de atualização), padronizam fluxos de integração de dados e consolidam práticas de engajamento e devolutivas públicas, culminando na publicação de um primeiro ciclo de relatórios padronizados e de um Relato Integrado institucional em versão enxuta. Essa sequência considera capacidades instaladas, exigências normativas e necessidade de séries históricas mínimas para análise de tendência, ao mesmo tempo em que mitiga riscos de execução por excesso de formalismo.

No eixo de monitoramento, o Guia adota indicadores de acompanhamento de baixo custo de apuração e alto potencial de mudança comportamental, voltados a três frentes: transparência e engajamento (responsividade e devolutivas), maturidade informacional (uso efetivo de *checklists*, integração F+NF e aderência a prazos) e qualidade do reporte (completude do "mínimo comum", retrabalho e séries históricas). A apuração periódica, com base em registros do SEI e do repositório institucional, fornece insumos para ajustes de rota e para a consolidação de rotinas de revisão metodológica.

Os riscos mapeados na pesquisa — como cumprimento formal sem substância, interoperabilidade limitada entre sistemas, assimetria de voz entre públicos, tensões entre concisão e completude e desafios de transparência à luz da LGPD — são tratados no Guia por salvaguardas específicas. Entre elas, destacam-se a nota metodológica do relatório, o inventário de dados com fontes oficiais e responsáveis, amostragens de qualidade, critérios transparentes de materialidade, mecanismos de escuta e devolutiva e políticas de classificação e anonimização de dados. Essas medidas não pretendem eliminar incertezas, mas estabelecer padrões verificáveis de coerência, segurança e utilidade pública da informação.

Como produto técnico, o Guia será anexado à dissertação e encaminhado à instância competente na UNEAL para conhecimento e eventual adoção, acompanhado de modelos operacionais e minutas que viabilizam sua aplicação, sem onerar desnecessariamente as unidades. O detalhamento de *templates*, formulários e fluxos — incluindo exemplos de indicadores, notas metodológicas e descrições de processos — integra o Produto Técnico Tecnológico (PTT) e os anexos, preservando no corpo do texto apenas a proposição conceitual e a síntese do arranjo institucional.

Em síntese, a proposta do Guia de Gestão para Implementação do Pensamento Integrado organiza, em linguagem simples e verificável, o conjunto de decisões e rotinas necessárias para transformar referências normativas e achados empíricos em uma prática institucional regular. Ao alinhar governança, padrões mínimos, instrumentos de apoio, fases de implantação, indicadores e salvaguardas de risco, o documento oferece condições para a publicação de um primeiro Relato Integrado e para a evolução gradual da UNEAL rumo a uma gestão mais integrada e orientada ao valor público, respeitando limites operacionais e reforçando a prestação de contas à sociedade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar as práticas de gestão das informações financeiras e não financeiras e da comunicação institucional da UNEAL, a fim de subsidiar a construção de um guia de gestão baseado nos princípios do PI, considerando seu contexto normativo, organizacional e estratégico. Para isso, foram estabelecidos três objetivos específicos, que orientaram a coleta, o tratamento e a análise dos dados, culminando na proposição de um guia de gestão para implementação do Pensamento Integrado (PI) na instituição.

O primeiro objetivo, voltado aos fundamentos teóricos e normativos do Relato Integrado (RI) e do Pensamento Integrado, permitiu constatar que há sólida base internacional (IIRC/VRF) e respaldo normativo no âmbito federal brasileiro (IN TCU nº 84/2020 e DN TCU nº 198/2022) para adoção desses referenciais na gestão pública. Entretanto, a análise evidenciou a necessidade de ajustes à realidade das instituições estaduais, evitando a simples reprodução de modelos e reforçando a importância de interpretações contextualizadas.

No segundo objetivo, que tratou das práticas de gestão da informação na UNEAL, os resultados revelaram iniciativas já existentes, mas também a ausência de integração entre dados financeiros e não financeiros, bem como a inexistência de processos padronizados e rotinas institucionais que deem sustentação à transparência e ao uso estratégico das informações. As entrevistas com pró-reitores reforçaram que a fragmentação informacional compromete a tomada de decisão e impede a comparabilidade entre áreas.

O terceiro objetivo investigou as práticas de comunicação com *stakeholders*. Constatou-se que existem experiências de interação com a comunidade interna e externa, mas elas ocorrem de maneira dispersa, pouco institucionalizada e com baixa devolutividade. Sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*, observou-se que nem todos os públicos relevantes são contemplados e que não há processos contínuos de escuta ativa, priorização ou publicação das respostas institucionais.

A partir dos achados dos três objetivos anteriores, desenvolveu-se a proposta de um guia para implementação do Pensamento Integrado na UNEAL. Esse produto técnico se mostra pertinente porque responde às lacunas identificadas e parte de estruturas já existentes, oferecendo um caminho incremental para fortalecer a governança, integrar informações e ampliar a transparência. O guia organiza responsabilidades institucionais,

estabelece padrões mínimos de reporte, propõe fases de implementação e define instrumentos de apoio, de modo a alinhar a universidade às exigências do controle externo e às práticas de *accountability* baseadas em valor público.

Os resultados também dialogam com as lacunas nacionais identificadas por Maria, D'Angelo, Borgerth (2021), que apontam cinco desafios que dificultam a adoção do RI no Brasil: (i) ausência do Pensamento Integrado e exclusão do RI da governança; (ii) falta de padronização metodológica na mensuração de impactos e divulgação de riscos; (iii) desconhecimento sobre a abrangência temática do RI; (iv) necessidade de desenvolvimento do capital humano; e (v) controvérsia entre regulação e autorregulação. Os achados deste estudo confirmam a presença dessas lacunas no contexto da UNEAL, mas também demonstram que a proposta desenvolvida contribui para sua mitigação ao prever governança específica, padronização gradual dos dados, inclusão da temática no planejamento institucional, capacitação de atores-chave e articulação entre normativos e práticas internas.

Como toda pesquisa, este trabalho apresenta limitações. O estudo de caso único restringe a possibilidade de generalização dos resultados, e o recorte temporal da coleta pode não refletir mudanças posteriores nas rotinas institucionais. Além disso, a ênfase nas percepções de gestores e nos documentos institucionais não abrange a visão de outros atores, como estudantes, técnicos ou comunidade externa. Também não foi possível acompanhar a efetiva aplicação do guia proposto, uma vez que sua implementação depende de decisões administrativas posteriores à conclusão da pesquisa.

Essas limitações, contudo, abrem caminhos para estudos futuros. Pesquisas posteriores podem avaliar a adoção e os efeitos do guia na UNEAL, comparar a experiência com outras universidades estaduais, analisar a percepção dos *stakeholders* externos sobre valor público e *accountability*, examinar o uso do Relato Integrado como instrumento de planejamento ou monitorar a evolução da integração de dados financeiros e não financeiros ao longo dos ciclos institucionais.

No campo teórico, a pesquisa contribui ao articular governança pública, Pensamento Integrado, Relato Integrado e Teoria dos *Stakeholders* no contexto específico de uma instituição estadual de ensino superior. Metodologicamente, reforça a pertinência da triangulação entre análise documental, entrevistas e análise de conteúdo em estudos de caso na administração pública. No plano prático, oferece uma proposta concreta de

instrumento de gestão capaz de apoiar processos institucionais de transparência, planejamento e comunicação estratégica.

Conclui-se que a UNEAL reúne condições iniciais para avançar na adoção do Pensamento Integrado, desde que fortaleça a governança, integre dados dispersos, institucionalize canais de diálogo com *stakeholders* e desenvolva competências internas alinhadas ao modelo. O guia proposto representa uma contribuição aplicável e coerente com o estágio atual da instituição, constituindo-se como principal entrega deste estudo e como referência possível para outras instituições com características semelhantes. Espera-se que os resultados aqui apresentados incentivem novas iniciativas acadêmicas e institucionais voltadas à integração, à transparência e à criação de valor público no âmbito do ensino superior.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz.Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP- Revista de Administração Pública.** Edição Especial Comemorativa. p. 67-86. 2007.

ADAMS, Carol A. Let's talk value: how universities create value for students, staff and society.Leadership Foundation for Higher Education, available at.< https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/lets-talk-value-how-universities-add-value. > Access in: 23 de maio de 2025.

ADHIKARIPARAJULI, Mahalaxmi; Hassan, Abeer; FLETCHER, Mary; ELAMER, Ahmed A. Integrated reporting in higher education: insights from Scotland, Northern Ireland and Wales. **Social Responsibility Journal**. v. 17, n 3.pp, 321-342. 2019.

ALI, H.; BIRLEY, S. Integrating deductive and inductive approaches in a study of new ventures and customer perceived risk. **Qualitative market research: an international journal**, v. 2, n. 2, p. 103-110, 1999.

ARUL, Rayhan; VILLIERS, Charl de; DIMES, Ruth. Insights from narrative disclosures regarding integrated thinking in integrated reports in South Africa and Japan. **Meditari Accountancy Research**, v. 29, n. 4, p. 720-739. 2020.

BABOUKARDOS, Diogenis; MANGENA, Musa; ISHOLA, Abdullahi. Integrated thinking and sustainability reporting assurance: International evidence. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 4, p. 1580-1597. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ªreimp. Edições 70: São Paulo. 1ª. ed. de 2016.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. > Acesso em 19 de julho de 2024.

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 10, DE 04 DE MAIO DE 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. > Acesso em 19 de julho de 2024.

BRASIL. **LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º , no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. > Acesso em 19 de julho de 2024.

BRASIL. **LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. > Acesso em 19 de julho de 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **INSTRUÇÃO NORMATIVA- TCU 84, DE 22 DE ABRIL DE 2020.** Estabelece normas para tomada de prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e 15 de maio de 2013, respectivamente. Disponível em:< https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/normas-gerais-para-as-prestacoes-de-contas.htm. > Acesso em 11 de agosto de 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **DECISÃO NORMATIVA - TCU Nº 187, DE 9 DE SETEMBRO DE 2020.** Divulga a relação das unidades prestadoras de contas (UPC), na forma do disposto no art. 9º, §§ 1º e 2º, da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020, estabelece os elementos de conteúdo do relatório de gestão e define os prazos de atualização das informações que integram a prestação de contas da administração pública federal, nos termos do art. 5º, § 1º e art. 6º; art. 8º, inciso III e § 3º; e art. 9°, § 3º da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020. Disponível em:<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/#:~:text=Decis%C3%A3o%20Normativa%20TCU%20188%2F2020,de%20responsabilidade%20dos%20%C3%B3rg%C3%A3os%20de. > Acesso em 11 de agosto de 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **DECISÃO NORMATIVA - TCU Nº 188, DE 30 DE SETEMBRO DE 2020.** Define as unidades prestadoras de contas que terão processo de prestação de contas do exercício de 2020 formalizado para julgamento das contas dos responsáveis, nos termos do art. 2º, inciso I, da Instrução Normativa - TCU nº 84, de 22 de abril de 2020, e estabelece regras complementares acerca da forma, dos prazos e dos conteúdos para a elaboração das peças de responsabilidade dos órgãos de controle interno e das instâncias supervisoras que comporão os processos de prestação de contas. Disponível em:< https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/#:~:text=Decis%C3%A3o%20Normativa%20TCU%20188%2F2020,de%20responsabilidade%20dos%20%C3%B3rg%C3%A3os%20de. > Acesso em 11 de agosto de 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **DECISÃO NORMATIVA - TCU Nº 198, DE 23 DE MARÇO DE 2022.** Estabelece normas complementares para a prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, nos termos do inciso I do art. 2º; § 1º do art. 5º; inciso III e § 3º do art. 8º; § 3º do art. 9º; e art. 14 da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020. Disponível em:< https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/.> Acesso em 11 de agosto de 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **PORTARIA-TCU Nº 52, DE 27 DE MARÇO DE 2024.** Atualiza e divulga a relação das Unidades Prestadoras de Contas (UPC) do exercício de 2024. Disponível em:< https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/norma/*/KEY%253ANORMA-27101/score%2520desc/0. > Acesso em 11 de agosto de 2023.

BRUSCA, Isabel; LABRADOR, Margarita. El marco conceptual de la información integrada y su aplicación en el sector público. **Revista Española de Control Externo**. vol. XIX, n.º 57, pp. 13-38.Sep, 2017.

CARVALHO, Nelson; KASSAI, José Roberto. Relato Integrado: A nova revolução contábil. **Revista FIPECAFI**. Vol. 1, p. 21-34. Agost. 2014.

ÇARDAK, Bélgica Rana; DOYAN, Denis Umut. İşletmelerde değer değişiminin raporlanmasi: entegre raporlama ve üniversiteler için bir model önerisi. **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 25(3), p. 437-464.2022.

CASTRO, Sara; COSTA, Abimael. O Status quo do Relato Integrado no setor público brasileiro. **Revista Gestão Organizacional – RGO**. v. 15, n. 3, p. 254-270. 2022.

CFC- Conselho Federal de Contabilidade. Uma nova filosofia empresarial: introduzindo os princípios do pensamento integrado (2022). Disponível em < https://cfc.org.br/noticias/uma-nova-filosofia-empresarial-introduzindo-os-principios-do-pensamento-integrado/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20pensamento%20integrado,que%20a%20fonte%20seja%20citada.> Acesso em 20 de maio de 2025.

CRESWELL; John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. 260 p.

CRESWELL; John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Aletheia Ferreira da. Assimetria informacional no contexto das finanças corporativas: determinantes e efeitos no contexto organizacional. **Revista Econômica do Centro- Oeste- REOESTE**, v. 2, n. 1, p. 26-39. 2016

DAMERI, Renata Paola; FERRANDO, Pier Maria. Value creation disclosure: the international integrated reporting framework revisited in the light of stakeholder theory. **Meditari Accountancy Research**.vol. 30 n. 3, 2022.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin. The qualitative research interview. Medical Education, v. 40, p. 314-21, 2006.

DiMaggio, Paulo J; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Association.**Vol. 48, n. 2. pp. 147-160. 1983.

DYE, Ronald A. An evaluation of ‘‘essays on disclosure’’and the disclosure literature in accounting.**Journal of Accounting and Economics.** vol.32, pp.181-235. 2001.

ECCLES, Robert G; Krzus, Michael P.; Solano, Carlos, A Comparative Analysis of Integrated Reporting in Ten Countries (March 2, 2019). Disponível em SSRN: https://ssrn.com/abstract=3345590

ECCLES, Robert G.; KRZUS, Michael P.; RIBOT, Sydney. Meaning and momentum in the integrated reporting movement. **Journal of Applied Corporate Finance**. vol. 27, n. 2, 2015.

ECCLES, Robert G.; KRZUS, Michael P. **Relatório Único: Divulgação integrada para uma estratégia sustentável**. Editora Saint Paul. São Paulo, 2011.

ECCLES, Robert G.; SPIESSHOFER, Birgt. Integrated Reporting for a Re-Imagined Capitalism. **Harvard Business School Working Paper**. n. 16-032, Setember,2015.

EUR-Lex: Acesso ao direito da União Europeia. **Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, que altera a Diretiva 2013/34/UE no que diz respeito à divulgação de informações não financeiras e sobre diversidade por certas grandes empresas e grupos Texto relevante para o EEE**. Disponível em < https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0095 > Acesso 02 de julho de 2023.

FADEL, Mustafá Abbas; IBRAHIM, Mohammed Abdullah. Adopting The Concept Of Integrated Reporting And Its Reflection On Disclosure In Non-Profit Government Units. **Journal of Positive School Psychology**. Vol. 6, No. 6, 1140-1167. 2022.

FREEMAN, Robert Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Consulting Editor: Edwin M. Epstein. **University of California, Berkeley.** 1984.

FREEMAN, Robert Edward; MCVEA, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. (2001). Disponível < https://ssrn.com/abstract=263511> Acesso em 19 de agosto de 2024.

FENNER, Vanessa Unfried; VISENTINI, Monize Sâmara; SMOLSKI, Felipe Micail da Silva. Transparência pública municipal: análise das variáveis políticas e socioeconômicas determinantes. **Revista Contemporânea de Contabilidade- RCC.** v.19, n. 52 , p. 79-94. jul/set., 2022.

FERREIRA, Talieh Shaikhzadeh Vahdat; MIRANDA, Kléber Formiga; SANTOS, Lívia Maria da Silva. Teoria da Divulgação. **Teorias Aplicadas à Pesquisa em Contabilidade: uma introdução às Teorias Econômicas, Organizacionais e Comportamentais.** Capítulo 5, p. 111 a 129. João Pessoa: Editora UFPB, 2021

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, Anna Paola Fernandes; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Teoria Institucional.** Teorias Aplicadas à Pesquisa em Contabilidade: Uma Introdução às Teorias Econômicas, Organizacionais e Comportamentais. Cap 3, pp 62-84. Editora UFPB. João Pessoa-PB. 2021.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GALVÃO, Paulo Roberto; GIL, Antônio de Loureiro; DE Oliveira Junior, Roberto. Gestão **Pública Municipal de Alto Desempenho: Governança e Controladoria Municipal.** CDD 22ª ed. Editora Juruá. 2016.

GERAMIRAD, Fatemeh; MOLANAZARI, Mahnaz; RAHMANI, Ali; HOMAYOUN, Saeed. Identification of Integrated Reporting Indicators in Universities. accounting and Auditing Review, V. 30, n 1, pp 114- 148. 2023.

GOMES, Ricardo C; MARTINS, Humberto Falcão. Tendências e perspectivas da administração pública no Brasil. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas- RP3**, n.1, p. 30-62. 2013.

GOMES NETO, José Mário Wanderley; ALBUQUERQUE, Rodrigo Barros de; SILVA, Renan Francelino da. Estudos de Caso: manual para a pesquisa empírica qualitativa. Editora Vozes. Petrópolis, 2024.

HOSSAIN, Amim; BOSE, Sudipta; SHAMSUDDIN, Abul. Diffusion of integrated reporting, insights and potential avenues for future research. **Accounting & Finance**. 2023, p. 2503–2555.

IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Reformas do Estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios. Organizadores: Pedro Luiz Costa Cavalcante e Mauro Santos Silva. Brasília- DF. CEPAL Rio de Janeiro. 2020.

IUDÍCIBUS, Sérgio; NIYAMA, Jorge Katsumi; DA SILVA, Josimar Pires; BEUREN, Ilse Maria. Influência da teoria da contabilidade no objetivo financeiro de finalidade geral. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v.19, n.50, p. 107-121. 2022.

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior. Brasília. Outubro de 2024.

Integrated Reporting Council of South Africa (IRC AS). Framework For Integrated reporting and the Integrated report. https://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2017/05/IRC-of-SA-Integrated-Reporting-Guide-Jan-11.pdf. Maio/2024.

Integrated Reporting. Towards Integrated Reporting- Communicating Value in the 21st Century. Disponível em < https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf.> Acesso em 14 de junho de 2016.

Instituto SEMESP- Centro de Inteligência Analítica. Mapa do ensino superior no Brasil. 15ª edição.

IRFS. Foundation Comples Consolitadatiom with value Reporting Foundation. Disponível em<https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/08/ifrs-foundation-completes-consolidation-with-value-reporting-foundation/> Acesso em 03 de junho de 2024.

Comissão Brasileira de acompanhamento integrado. IIRC e SASB Formam a Value Reporting Foundation. Disponível em <https://relatointegradobrasil.com.br/iirc-e-sasb-formam-a-value-reporting-foundation/> Acesso em 03 de junho de 2024.

INTEGRATED REPORTING-Now part of IFRS Foundation.Integrated Reporting-articulating a future path. Disponível em < https://integratedreporting.ifrs.org/news/integrated-reporting-articulating-a-future-path/> Acesso em 03 de junho de 2024.

KALLENBACH, Luciana Michellini; RIBEIRO, Cíntia de Melo de Albuquerque; LEPSCH, Miriam Assunção de Souza. Relato Integrado no Setor Público: uma Análise dos Relatórios de Gestão do Conselho Federal de Contabilidade. **Pensar Contábil.** v. 25, n. 85, p. 26-33. 2022.

LACUZZI, Silvia; GARLATTI, Andrea; FEDELE, Paolo; LOMBRANO, Alessandro. Integrated reporting and change: evidence from public universities. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**. Vol. 32 No. 2, pp. 291-310. 2020

LAPUENTE, Victor. VAN DE WALLE, Steven. The effects of new public management on thequality of public services. **Governance an international journal of policy, administration, and institutions**, v. 33, n. 3, p. 461- 475. 2020.

LIMA, Cintia Zaira Messias de. Relato Integrado no setor público brasileiro: aplicabilidade e adaptações. Coletânea de pós-graduação- Auditoria no Setor Pública. v, 2, n .3. 2019.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. **Lex Humana**, v. 14, n. 2, p. 121-138. 2022.

MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine F.; BOEHS, Carlos Gabriel Eggerts. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**. Curitiba, v.11, n.1, p.109-110, jan./jun. 2008.

MASCENA, Keysa Manuela Cunha De; STOKER, Fabrício. Gestão de Stakeholders: Estado da arte e perspectivas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies** [FSRJ], V. 12, n. 1, pp. 01-30. nov. 2020.

MARIA, Selma Costa; D'ANGELO, Marcia Juliana; BORGERTH, Vania Maria da Costa. Lacunas de engajamento e utilização do Relato Integrado no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças.** v, 33, n.88. 2021.

MARQUES, Luciana Rosa; MENDES, Juliana Camila Barbosa; MARANHÃO, Iágrici Maria de lima. A nova gestão pública no contexto da educação pernambucana e a qualidade educacional. **RBPAE**. v. 35, n. 2, p.351-367. 2019.

MARTINS, Orleans Silva; PAULO, Edilson; GIRÃO, Luiz Felipe de Araújo Pontes. Preço da Ação, Disclosure e Assimetria de Informação: O caso OGX. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.12, n.1, p. 06-27, jan./mar., 2016.

MARTINS, João Martim Peres Francisco. Relato Integrado e Relevância da Informação Financeira em Empresas Europeias Cotadas. Dissertação. **Veritati- Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa**. Novembro de 2023.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ALCANTARA, Caio Cesar Violin de. Avaliação do Rigor Metodológico de Estudos de Caso em Contabilidade Gerencial Publicados em Periódicos no Brasil. **Revista de Contabilidade Financeira**. – USP, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 27-42. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa Qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2014.

MIRANDA, Ingrid de Andrade; REINA, Donizete; LEMES, Sirlei. Grau de legibilidade dos relatórios financeiros em empresas do novo Mercado. XVIII USP International Conference in Accounting. São Paulo. 2018.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts (1997). **The Academy of Management Review**. Vol. 22, n. 4, pp.853-886.

MORAES, Marcelo Pereira de; NETO, Júlio Vieira. A Importância do Relatório Integrado nas Universidades Públicas**. Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 6, v. 6, n. 1, jan-jun. 2021.

MOKABANE, Maatabudi. The value of integrated reporting in South Africa. **South African Journal of Economic and Management Sciences.** v. 25, n.1. 2022

MURCIA, Fernando Dal-Ri; SANTOS, Ariovaldo dos. Fatores Determinantes do Nível de Disclosure Voluntário das Companhias Abertas no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v.3, n2, art.4, p. 72-95, maio/agosto.2009.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em Revista.** v.35, n. 74, p. 213-232. 2019.

ORLOV, Igor Vitaliyovych. Quality of integrated reporting and its characteristics. **Economics, Management and Administration**, v.1, n. 103, p. 105-110. 2023.

ORLOV, Igor Vitaliyovych; ZAKHAROV, Dmytro Mykolayovych. Study of the accuracy problem of the integrated reporting assurance. **Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis**, v. 54, n. 1, p. 46-51. 2023.

OTHMAN, Mona; BASNAN, Norida; AHMAD, Azlina; SALLEH, Mohd Fairuz Md. The Integrated Reporting Framework Across Public Administration: A Thematic Review. **Journal of Nusantara Studies**. Vol 7(1), p. 410-440. 2022.

Орлов. Ігор Віталійович; Захаров. Дмитро Миколайович. Дослідження проблеми забезпечення достовірності інтегрованої звітності. **Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.** Вип. 1 (54). p, 46-51.2023.

PEIXOTO, Nathália Oliveira; MARTINS, Vidigal Fernandes. Relato Integrado e a convergência com relatórios de sustentabilidade: um estudo em empresas brasileiras. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade- RAGC**, v.3, n. 7, p. 23-36. 2015.

PEREZ JUNIOR, J. H; OLIVEIRA NETO, R; SILVA, C. A dos S. Relatório Integrado: Integração entre as informações financeiras, de sustentabilidade e de governança em relatórios corporativos. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2014.

PIEGAS, Rodrigo Berthold. A adaptação do balanced scorecard aos princípios da nova gestão pública voltada ao planejamento estratégico: revisão integrativa da literatura. Dissertação (mestrado). Rio de Janeiro. 2024.

PIMENTA, Carla. Nova Gestão Pública e Novo Serviço Público: Uma análise comparativa. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**. v.5, n. 1, p. 13-29. 2024.

PINTO, Alexandre Guimarães Gavião. Os princípios mais relevantes do direito administrativo. **Revista da EMERJ**, v. 11, nº 42, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul. Feevale, 2013.

RESENDE, Luiz Felipe Silva de; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; COSTA, Stella Regina Reis da; PEREIRA, Fernando Neves. Barreiras à implantação do relato integrado

nas instituições públicas de ensino superior. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** p. 27-54. 10a ed., Vol. 02. Out. 2021.

SAMPAIO, Vera Sofia Pereira; SILVA, Anabela Martins; MONTEIRO, Albertina Paula. Contabilidade de Gestão e Relato: uma revisão sistemática da literatura. **E³- Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**. p.162-179. Julh.2021.

DOS SANTOS, Miguel Ângelo Gonçalves Ferreira. Relato Integrado: um fator de aumento da *performance* na informação empresarial? Instituto Politécnico de Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Dissertação. Outubro/2017.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research Methods for Business Students. Harlow, England ; New York : Pearson, 2023.

SILVA, José Vinícius Bendasoli da; GARCIA, Solange. Relato Integrado: análise da divulgação do modelo de negócios das universidades federais brasileiras. 19º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo. 2022.

STUBBS, Wendy; HIGGINS, Colin. Stakeholders' Perspectives on the Role of Regulatory Reform in Integrated Reporting. Journal of Business Ethics. v.143, n. 3. 2015.

SUN, Yanqi; DAVEY, Howard; ARUNACHALAM, Murugesh; CAO, Yuanyuan. Towards a theoretical framework for the innovation in sustainability reporting: An integrated reporting perspective. **Frontiers in Environmental Science.** p. 1-21. 2022.

TARAKÇOLU ALTNAY, Ayflenur; MARFLAP, Beyhan; LEYLI Demirel, Bilge. Yükseköğretimde Entegre Raporlamanın Uygulanabilirliği Eğitim Kurumları: Karşılaştırmalı Bir Analiz Yükseköğretim Tarafından Yayınlanan Entegre Raporlar Dünyadaki kurumlar. Yükseköğretim Dergisi, v. 12. n.1, pp 24-38. 2022.

TCU- Tribunal de Contas da União. TCU divulga resultados sobre adoção do novo modelo de contas para jurisdicionados (2021). Disponível em < https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-divulga-resultados-sobre-adocao-do-novo-modelo-de-contas-para-jurisdicionados. Acesso em< 20 de maio de 2025.

Гринь, Вікторія Петрівна. Інтегрована звітність як інструмент стратегічних облікових комунікацій. **Економіка, управління та адміністрування.** n. 2 (96), p. 47-53. 2021

Universidade Estadual de Alagoas- UNEAL. A Uneal. Disponível em <https://www.uneal.edu.br/institucional/a-uneal.> Acesso em 15 de maio de 2024.

VERRECCHIA, Robert E. Essays on disclosure. **Journal of Accounting and Economics**. v, 32. pp. 97-180. 2001.

VICENTE, Célia Cristina Salvador Pimenta da Silva. A prática de relato integrado. Estudo de Caso: Galp Energia. **Dissertação**. Instituto Politécnico de Setúbal- Escola Superior de Ciências Empresariais. Maio de 2020.

VOGES, Cláudia; BROIETTI, Cleber; ROVER, Suliani. Disclosure ambiental dos relatórios corporativos da empresa Natura à luz da teoria da divulgação voluntária. **Revista Ambiente Contábil**.vol 13, n. 2, 2021.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. Ed. Porto Alegre; Bookman, 2015.

ZARO, Elise Soerger. Relato Integrado e a Divulgação Corporativa para a Sustentabilidade. **RMC- Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 4-11. Jan/abr. 2021.

APÊNDICE A- MATRIZ DE EVIDÊNCIAS (OB1= DOCUMENTOS; OB2–OB3 = ENTREVISTAS)

Rastreabilidade entre objetivos específicos, categorias (Bardin) e evidências. OE1: normativos e documentos. OE2/OE3: entrevista semiestruturada (P1–P5) com citações literais curtas.

Objetivo Específico	Categoria (Bardin)	Evidências	Citações curtas
OE1 – Examinar os fundamentos que sustentam a aplicação do RI/PI no setor público	Conformidade Normativa	Documentos: Estrutura <IR> (IFRS, 2021); Princípios do Pensamento Integrado (VRF, 2022); IN-TCU nº 84/2020; DN-TCU nº 187/2020; Portaria-TCU nº 52/2024; manuais/guia TCE-AL.	•VRF (Princípios): "Pensamento integrado une as partes da organização... cria valor no curto, médio e longo prazo." •Estrutura <IR> (2021): "Relato integrado deve mostrar imagem holística e conectar estratégia, riscos e desempenho." • IN-TCU 84/2020: "Relatório de gestão na forma de relato integrado... foco no cidadão e conectividade da informação." •DN-TCU 187/2020: "Informações orçamentárias e financeiras devem ser atualizadas e publicadas com periodicidade definida." •DN-TCU 198/2022: "Níveis de materialidade e atualização temporal para certificação e prestação de contas." • Res. Normativa TCE/AL 1/2022: "Envio dos dados por módulos e prazos; retificações vedadas retroativamente." •Guia TCU-RI: "Prestação de contas orientada por conectividade, materialidade e foco estratégico no cidadão."
OE2 – Identificar as práticas de gestão de informações financeiras e não financeiras da UNEAL	Gestão da Informação	Entrevistas: P1-P5	P1: "Foi criado um censo anual, com instrumento padronizado de coleta."." P2: "Todos os gastos e trâmites precisam ser registrados no sistema eletrônico de processos." P3: "O trabalho é burocrático, seguindo padronizações em sistema eletrônico." P4: "Não temos metodologia definida, trabalhamos apagando incêndio." P5: "Não há acesso imediato a todas as informações financeiras necessárias." / "Ainda se recorre com frequência a planilhas eletrônicas."
OE3 – Compreender as práticas de comunicação da UNEAL com as partes interessadas	Valor Público	Entrevistas: P1-P5	P1: "Chamadas públicas e levantamento detalhado das ações." P2: "Divulgamos relatórios de gestão e acompanhamento de execução de recursos."

			P3: “A transparência é guiada por normas de acesso à informação e proteção de dados... canais digitais têm se mostrado eficazes.” P4: “Publicamos editais e resultados... processos de avaliação são realizados de forma imparcial.” P5: “São utilizados grupos de mensagens segmentados para divulgação de eventos e comunicados.”

APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) participante,

Esta entrevista integra a pesquisa intitulada "RELATO INTEGRADO E PENSAMENTO INTEGRADO NA UNEAL: UMA PROPOSTA DE GUIA APLICÁVEL A GESTÃO UNIVERSITÁRIA". O objetivo da entrevista é identificar como a Universidade Estadual de Alagoas gerencia e divulga suas informações financeiras e não financeiras, a fim de identificar boas práticas, desafios e oportunidades para a adoção de um modelo de gestão mais integrado e alinhado às diretrizes do Relato Integrado.

As respostas coletadas subsidiarão a construção de um guia prático e contextualizado, voltado à realidade institucional da UNEAL. Este guia pretende apoiar a tomada de decisão, fortalecer a transparência e contribuir para uma gestão orientada à geração de valor.

Ressalto que esta pesquisa possui fins exclusivamente acadêmicos e institucionais. Todas as informações serão tratadas de forma ética e confidencial, conforme os princípios da pesquisa científica.

Caracterização do Entrevistado

Gênero:	
Idade:	
Formação acadêmica:	
Tempo na instituição:	
Cargo:	
Função atual:	
Tempo exercido na função:	

Bloco 1

- Gerenciamento das informações financeiras e não financeiras
  Identificar como as informações são produzidas, geridas, divulgadas e utilizadas atualmente.

1. Descreva como ocorre, na sua Pró-Reitoria, o processo de produção, organização e uso das informações financeiras e não financeiras.
2. Como as equipes responsáveis consolidam essas informações na sua Pró-Reitoria? Como essa atribuição é realizada?

3. Explique se há procedimentos padronizados para coleta, validação e atualização das informações. Caso existam, descreva como funcionam.
4. Sua Pró-Reitoria estabelece alguma frequência para revisão e atualização dessas informações? Como esse processo é definido e monitorado?
5. Como ocorre a integração das informações entre a sua Pró-Reitoria e outras áreas (ensino, extensão, planejamento, administração)?

Bloco 2

- Critérios para divulgação das informações financeiras e não financeiras.
  Identificar como a instituição seleciona e escolhe o que comunica.

6. Descreva os tipos de informações financeiras e não financeiras que costumam ser divulgadas institucionalmente por sua Pró-Reitoria.
7. Explique os critérios utilizados para definir o que deve ou não ser divulgado publicamente. Há elementos específicos que orientam essa decisão?
8. Quais públicos são considerados prioritários na comunicação institucional da sua Pró-Reitoria? Como essa definição é feita?
9. Descreva os canais de comunicação utilizados para divulgar informações (ex: site, redes sociais, relatórios, murais, e-mail). Quais critérios orientam a escolha desses meios?

Bloco 3

- Critérios de saliência das partes interessadas (stakeholders)
  Identificar se há mapeamento e engajamento das partes interessadas (stakeholders) prioritários.

10. Na sua visão como gestor(a), como a UNEAL identifica e organiza as informações sobre suas partes interessadas (stakeholders)? Isso ocorre também em sua Pró-Reitoria?
11. Como as demandas, interesses ou expectativas dessas partes interessadas são consideradas nas decisões sobre o que comunicar institucionalmente? Dê exemplos, se possível.
12. Descreva os mecanismos de escuta ativa e diálogo existentes na sua Pró-Reitoria com as partes interessadas (stakeholders), como conselhos, fóruns, ouvidorias ou outros canais.

Bloco 4

- Relatórios Utilizados

  Identificar os instrumentos atuais

13. Descreva os tipos de relatórios que são elaborados regularmente na sua Pró-Reitoria. Eles têm foco financeiro, acadêmico, social ou institucional?
14. Esses relatórios integram informações financeiras e não financeiras? Explique como essa integração ocorre ou por que ela ainda não acontece.
15. Há iniciativas ou desafios enfrentados pela sua Pró-Reitoria para aprimorar ou integrar os relatórios institucionais? Comente sobre dificuldades, avanços ou propostas em andamento.

APÊNDICE C: TRECHOS COMPLETOS DAS ENTREVISTAS

P1 – Transcrição estruturada por bloco

Pergunta / Bloco (roteiro)	Código	Fala completa (editada para forma escrita, com anonimização e preservando conteúdo)
1. Produção, organização e uso das informações financeiras e não financeiras	P1	A pró-reitoria relatou que produz informações voltadas à execução de projetos e programas, mas ainda de forma fragmentada. Há dificuldades de integração entre dados financeiros e não financeiros, que permanecem dispersos em diferentes setores e sistemas. Parte das informações é lançada em relatórios parciais ou em controles internos, enquanto outras dependem de articulação com áreas responsáveis por orçamento e contabilidade. Reconhece-se a importância de criar fluxos padronizados para coleta, consolidação e validação, de modo a reduzir duplicidade de registros e assegurar maior transparência no uso dos recursos.
2. Critérios de divulgação das informações	P1	A divulgação ocorre principalmente por canais digitais institucionais, complementados por comunicados e reuniões pontuais. Informações sobre projetos e atividades são repassadas de forma pontual e descentralizada, variando conforme a demanda e a área envolvida. Há o reconhecimento de que seria necessário consolidar um espaço único de divulgação, com periodicidade definida e linguagem acessível, para ampliar o alcance e a confiabilidade das informações compartilhadas.
3. Critérios de saliência das partes interessadas (stakeholders)	P1	Os públicos são identificados sobretudo a partir da demanda direta, com maior atenção aos segmentos mais próximos da unidade. Ainda não há critérios formais de priorização, o que pode gerar assimetrias no atendimento. Aponta-se a necessidade de avançar para uma escuta estruturada e sistemática, que permita incluir diferentes grupos e possibilite devolutivas transparentes.
4. Relatórios utilizados	P1	A pró-reitoria contribui com informações para relatórios institucionais de prestação de contas e também produz documentos específicos para acompanhamento de projetos. Contudo, esses relatórios não seguem um padrão único de formato ou periodicidade, o que dificulta a comparabilidade entre períodos. A expectativa é que a adoção de um modelo integrado de reporte permita alinhar resultados financeiros e não financeiros, de forma clara e acessível, em um só documento.

P2 – Transcrição estruturada por bloco

Pergunta / Bloco (roteiro)	Código	Fala completa (editada para forma escrita, com anonimização e preservando conteúdo)
1. Produção, organização e uso das informações financeiras e não financeiras	P2	A pró-reitoria relatou que a produção de informações ocorre em função das exigências normativas e operacionais, com destaque para a gestão de editais, convênios e projetos institucionais. Parte das informações financeiras é organizada em sistemas oficiais, enquanto os dados não financeiros permanecem dispersos em planilhas e relatórios internos. Apontou-se a ausência de uma plataforma integrada que reúna esses registros de maneira consolidada e facilite tanto a análise gerencial quanto a prestação de contas.

2. Critérios de divulgação das informações	P2	A divulgação se dá por meio de editais, comunicados oficiais e reuniões de alinhamento, voltados principalmente a públicos internos. Reconhece-se que a comunicação ainda é reativa e pouco sistematizada, dependente da demanda ou da publicação de normativos específicos. Destaca-se a necessidade de ampliar os canais de visibilidade pública e de adotar uma linguagem mais clara e padronizada, que possibilite maior compreensão da comunidade acadêmica e externa.
3. Critérios de saliência das partes interessadas (stakeholders)	P2	Os stakeholders são considerados de acordo com sua influência direta nos processos institucionais — como setores de gestão, órgãos de controle e beneficiários de programas. Embora o contato com esses públicos seja frequente, ainda não existem critérios formais de priorização ou instrumentos de escuta contínua. A percepção é de que, para fortalecer a legitimidade, seria necessário criar instâncias regulares de consulta e devolutiva às partes interessadas.
4. Relatórios utilizados	P2	A pró-reitoria produz relatórios para órgãos de controle e conselhos institucionais, especialmente no acompanhamento de editais e convênios. Esses relatórios cumprem funções de registro e comprovação, mas ainda carecem de uma abordagem integrada que evidencie resultados em termos de impactos acadêmicos e sociais. A expectativa é de que a implementação de um modelo de Relato Integrado permita agregar os dados financeiros e não financeiros, ampliando a clareza, comparabilidade e utilidade das informações prestadas.

P3 – Transcrição estruturada por bloco

Pergunta / Bloco (roteiro)	Código	Fala completa (editada para forma escrita, com anonimização e preservando conteúdo)
1. Produção, organização e uso das informações financeiras e não financeiras	P3	A unidade descreveu que a produção e o uso de informações ocorrem de forma descentralizada, envolvendo compras, contratações, patrimônio e rotinas acadêmico-administrativas. As demandas tramitam por processos eletrônicos, com participação de setores internos e instâncias externas da administração pública. Há inventários periódicos e controles de almoxarifado, mas a consolidação de dados ainda é trabalhosa devido a múltiplos fluxos e prazos condicionados a órgãos externos. O quadro reduzido de pessoal contribui para sobrecarga e dificulta a padronização plena.
2. Critérios de divulgação das informações	P3	As informações seguem procedimentos normativos: abertura de processo, instrução documental, pareceres e registros formais. Há esforço de padronização de fluxos e de elaboração de guias de orientação para usuários, com a intenção de publicar roteiros básicos em canal institucional. Apesar disso, a comunicação ainda depende de atos administrativos específicos e de validações externas, o que pode alongar prazos e tornar a divulgação menos acessível ao público amplo.
3. Critérios de saliência das partes interessadas (stakeholders)	P3	Os públicos mais diretamente envolvidos são equipes internas vinculadas às rotinas, solicitantes de serviços e instâncias externas que autorizam ou homologam atos. Apontou-se a necessidade de pontos focais por área para melhorar o trâmite e a comunicação entre unidades, reduzindo retrabalho. A ausência de critérios formais de priorização e a burocracia associada a validações externas impactam a responsividade da unidade perante seus stakeholders.

4. Relatórios utilizados	P3	São utilizados relatórios de controle patrimonial, inventário físico, movimentação de materiais e registros vinculados a processos de contratação. Esses documentos subsidiam o abastecimento dos campi, a prestação de contas e o planejamento de aquisições. A expectativa é que a padronização em curso e a adoção de modelos comuns de reporte aumentem a comparabilidade entre períodos e facilitem o acesso às informações pela comunidade acadêmica.

P4 – Transcrição estruturada por bloco

Pergunta / Bloco (roteiro)	Código	Fala completa (editada para forma escrita, com anonimização e preservando conteúdo)
1. Produção, organização e uso das informações financeiras e não financeiras	P4	A pró-reitoria relatou que a produção de informações se apoia em sistemas administrativos e acadêmicos, mas ainda ocorre de modo segmentado entre setores. As informações financeiras são extraídas de bases contábeis e orçamentárias, enquanto as não financeiras envolvem dados de projetos, pesquisas e indicadores institucionais. A ausência de integração entre plataformas dificulta a consolidação, exigindo esforços adicionais para análise e reporte. Apesar disso, reconhece-se que a sistematização desses dados é fundamental para fortalecer a planejamento e tomada de decisão.
2. Critérios de divulgação das informações	P4	As informações são divulgadas principalmente por relatórios técnicos, editais e comunicados oficiais, atendendo a exigências de órgãos reguladores e de controle. Embora exista periodicidade definida em alguns casos, a divulgação ainda é heterogênea, sem padronização quanto ao formato e ao nível de detalhamento. Destaca-se a necessidade de um modelo único de comunicação institucional, que garanta clareza, acessibilidade e comparabilidade das informações.
3. Critérios de saliência das partes interessadas (stakeholders)	P4	Os públicos são identificados conforme a relevância institucional e regulatória, com atenção especial a órgãos de fomento, agências reguladoras, comunidade acadêmica e sociedade em geral. O atendimento a esses grupos, contudo, ainda é mais reativo do que proativo, baseado em demandas específicas. Aponta-se a importância de desenvolver mecanismos permanentes de escuta e de institucionalizar práticas de devolutiva pública, de modo a legitimar as escolhas e fortalecer a relação com os stakeholders.
4. Relatórios utilizados	P4	São elaborados relatórios periódicos para órgãos reguladores, conselhos superiores e instâncias de controle, além de documentos internos de acompanhamento. Esses relatórios cumprem a função de registro e prestação de contas, mas não traduzem de forma integrada a cadeia de valor institucional. A expectativa é que a adoção do Relato Integrado possibilite alinhar informações financeiras e não financeiras em um formato único, acessível e comparável, contribuindo para maior transparência e accountability.

P5 – Transcrição estruturada por bloco

Pergunta / Bloco (roteiro)	Código	Fala completa (editada para forma escrita, com anonimização e preservando conteúdo)

1. Produção, organização e uso das informações financeiras e não financeiras	P5	As rotinas da pró-reitoria são distribuídas em frentes funcionais complementares, abrangendo aspectos administrativos, desenvolvimento institucional e condições de trabalho. Em razão de recursos humanos limitados, há mobilização colaborativa em períodos de maior demanda, o que amplia a visão de processo, mas evidencia gargalos de capacidade. Persistem registros auxiliares em planilhas para acompanhar situações específicas, indicando integração parcial entre sistemas e oportunidade de automação. Informações de natureza financeira são consolidadas em articulação com áreas responsáveis por contabilidade/execução, enquanto as não financeiras permanecem em sistemas administrativos e de tramitação eletrônica. Existem iniciativas de padronização de rotinas (orientações e prazos), porém sem painel centralizado de desempenho, dado o acúmulo de funções da equipe.
2. Critérios de divulgação das informações	P5	A divulgação prioriza comunicados e orientações de interesse direto do público interno e, quando pertinente, de públicos vinculados. São utilizados canais institucionais (página oficial, avisos eletrônicos) e canais de ampla circulação (aplicativos de mensagens e redes), por meio dos quais são disponibilizados editais, oportunidades de formação, campanhas, formulários e informes. Em situações sensíveis, a comunicação é rápida e objetiva, com foco em orientar condutas e garantir segurança.
3. Critérios de saliência das partes interessadas (stakeholders)	P5	A pró-reitoria procura proximidade ativa com seus públicos, adotando canais de escuta e retorno para demandas recorrentes. Reconhece-se a importância de ampliar o diálogo com públicos internos e externos (por exemplo, iniciativas voltadas a acolhimento, convivência e prevenção), bem como de promover ambientes de integração em momentos específicos do calendário institucional. Demandas críticas motivam respostas organizacionais estruturadas, com registro e acompanhamento formal.
4. Relatórios utilizados	P5	A pró-reitoria contribui para relatórios anuais e prestações de contas com informações financeiras e não financeiras sob sua responsabilidade. Entre os desafios, sobressai a baixa integração entre sistemas, que impõe uso de controles auxiliares e aumenta o risco de reprocessamento. Como prioridades, destacam-se integração sistêmica, programas de preparação para etapas de carreira, formações aplicáveis ao trabalho, políticas de apoio e ações de saúde e bem-estar, de modo a combinar eficiência administrativa e cuidado institucional.

APÊNDICE D – SÍNTESE REDACIONAL DAS ENTREVISTAS (P1–P5)

As sínteses apresentadas a seguir resultam do processo de edição redacional das entrevistas realizadas com os participantes P1–P5. Foram organizadas por blocos temáticos do roteiro, preservando o conteúdo essencial das falas em linguagem fluida, objetiva e anonimizada. O procedimento eliminou repetições, marcas de oralidade e referências que pudessem identificar diretamente setores ou pessoas, assegurando a comparabilidade transversal e a inteligibilidade dos achados.

P1 – Síntese por blocos

Bloco (roteiro)	Código	Síntese redacional
Produção e uso das informações	P1	As informações produzidas estão ligadas às atividades finalísticas da unidade, mas permanecem fragmentadas entre setores e sistemas. Parte é organizada em planilhas e relatórios internos; outra depende de articulação com áreas de apoio. Aponta-se a necessidade de fluxos padronizados para consolidar e dar mais transparência aos dados.
Critérios de divulgação	P1	A divulgação ocorre principalmente por canais digitais institucionais e comunicados pontuais, de forma reativa e descentralizada. Reconhece-se a importância de um espaço único de publicação, com periodicidade definida e linguagem acessível.
Saliência dos stakeholders	P1	O contato com públicos ocorre em função de demandas específicas, sem critérios de priorização formalizados. Destaca-se a necessidade de uma escuta estruturada e de devolutivas transparentes.
Relatórios utilizados	P1	São elaborados relatórios parciais para acompanhamento de projetos e prestação de contas. A ausência de padronização limita a comparabilidade, mas há expectativa de integração futura em modelo unificado.

P2 – Síntese por blocos

Bloco (roteiro)	Código	Síntese redacional
Produção e uso das informações	P2	A produção ocorre em função de exigências normativas, com destaque para editais e convênios. Dados financeiros são registrados em sistemas oficiais, enquanto não financeiros permanecem em planilhas e relatórios. Ressalta-se a falta de uma plataforma integrada.
Critérios de divulgação	P2	A divulgação é feita por editais e comunicados, voltados sobretudo a públicos internos. O processo é reativo e pouco sistemático. Destaca-se a necessidade de ampliar canais e padronizar a comunicação.
Saliência dos stakeholders	P2	Os públicos mais relevantes são identificados pela influência direta em processos institucionais. Apesar do contato frequente, faltam critérios formais de priorização e mecanismos permanentes de escuta.
Relatórios utilizados	P2	São produzidos relatórios para órgãos de controle e conselhos, mas com ênfase em registro e comprovação. A expectativa é que a integração em um modelo de Relato Integrado amplie clareza e utilidade.

P3 – Síntese por blocos

Bloco (roteiro)	Código	Síntese redacional
Produção e uso das informações	P3	A produção é descentralizada, envolvendo compras, contratos, patrimônio e rotinas acadêmicas. Os processos passam por sistemas eletrônicos e inventários periódicos, mas a consolidação é trabalhosa devido a múltiplos fluxos e validações externas.
Critérios de divulgação	P3	A divulgação segue procedimentos normativos, com abertura de processos e instruções documentais. Há esforços de padronização por meio de guias, mas ainda prevalece a dependência de atos administrativos e validações externas.
Saliência dos stakeholders	P3	Os públicos principais são equipes internas, solicitantes de serviços e instâncias externas autorizadoras. Há carência de pontos focais por área e de critérios formais de priorização, o que afeta a responsividade.
Relatórios utilizados	P3	Utilizam-se relatórios de controle patrimonial, inventários e registros de contratação. Eles subsidiam abastecimento e prestação de contas, mas precisam de padronização maior para permitir comparabilidade.

P4 – Síntese por blocos

Bloco (roteiro)	Código	Síntese redacional
Produção e uso das informações	P4	A produção de informações depende de sistemas administrativos e acadêmicos, mas ainda ocorre de forma segmentada. Dados financeiros vêm de bases contábeis; os não financeiros de projetos e indicadores. A integração limitada exige esforços extras de análise.
Critérios de divulgação	P4	A divulgação é feita por relatórios técnicos, editais e comunicados. Apesar de atender exigências regulatórias, ainda é heterogênea quanto a formato e detalhamento. A necessidade apontada é de um modelo único e acessível.
Saliência dos stakeholders	P4	Os stakeholders são definidos pela relevância institucional e regulatória. O contato é mais reativo que proativo. Defende-se a criação de mecanismos permanentes de consulta e devolutiva.
Relatórios utilizados	P4	São produzidos relatórios periódicos para órgãos de regulação, conselhos e controle. Eles cumprem a função de registro, mas não traduzem de forma integrada a cadeia de valor. O Relato Integrado é visto como caminho para maior transparência.

P5 – Síntese por blocos

Bloco (roteiro)	Código	Síntese redacional
Produção e uso das informações	P5	As rotinas são distribuídas em frentes complementares, mas o quadro reduzido de pessoal gera sobrecarga. Parte das informações financeiras depende de setores contábeis; as não financeiras estão dispersas em sistemas e planilhas. Há iniciativas de padronização, mas sem monitoramento consolidado.
Critérios de divulgação	P5	A divulgação de informações ocorre por comunicados institucionais e canais digitais. Apesar de atingir públicos relevantes, o processo ainda carece de sistematização e periodicidade clara.

Saliência dos stakeholders	P5	O relacionamento com públicos ocorre principalmente por demandas diretas. A ausência de critérios formais de priorização pode gerar assimetrias. Reforça-se a importância de instâncias de escuta estruturada.
Relatórios utilizados	P5	São elaborados relatórios internos de acompanhamento e documentos para instâncias superiores. Embora cumpram função administrativa, carecem de comparabilidade e integração entre dados financeiros e não financeiros.

APÊNDICE E – PROCESSO DE ANÁLISE E MEMOS

O presente apêndice reúne registros exemplificativos do processo de análise de conteúdo realizado a partir das entrevistas com os participantes P1–P5. Inclui (i) o quadro de categorias e subcategorias finais resultantes da codificação; (ii) um recorte ilustrativo da matriz de codificação utilizada; e (iii) exemplos de memos analíticos que acompanharam a interpretação dos dados. Esses elementos visam dar transparência metodológica e evidenciar o percurso que conduziu da fala completa (Apêndice C) à síntese redacional (Apêndice D) e, por fim, às categorias discutidas nos resultados.

1. Quadro de Categorias e Elementos

Categoria Analítica	Elementos de Análise	Descrição síntese
GI – Gestão da Informação	Produção e gestão da informação	Relatos sobre como os dados são produzidos, armazenados e organizados, bem como limitações de integração e uso de planilhas.
	Critérios de Divulgação	Formas de divulgação (digitais, comunicados, relatórios) e desafios de acessibilidade e clareza.
VP – Valor Público	Valor gerado à sociedade	Maneiras como as unidades reconhecem, priorizam e se comunicam com seus públicos. (benefícios tangíveis e intangíveis),
	Impacto institucional	Tipos de relatórios produzidos e utilizados e sua contribuição (ou não) para integração e *accountability*. (efeitos sobre a governança, reputação entregues ao público).

2. Exemplo de Matriz de Codificação (recorte ilustrativo)

Participante / Trecho	**Código atribuído**	**Categoria**
P1 – "Criamos um censo anual..."	Produção sistemática	GI – Gestão da Informação
P3 – "Seguimos padronizações no sistema eletrônico..."	Padronização de fluxos	GI – Gestão da Informação
P5 – "Ainda usamos muito Excel"	Fragilidade tecnológica	GI – Gestão da Informação
P2 – "Divulgamos relatórios de execução orçamentária"	Relatórios financeiros	VP- Valor público

(Observação: trata-se de recorte ilustrativo; a planilha completa foi utilizada na análise interna.)

3. Exemplos de Memos Analíticos

Código (Participante/Bloco)	**Trecho-chave**	**Memo analítico**

P1 – Bloco 1	“Criamos um censo anual...”	Demonstra esforço de sistematização, mas ainda restrito. Indica necessidade de institucionalizar mecanismos de coleta permanentes.
P3 – Bloco 2	“Seguimos padronizações no sistema eletrônico”	Mostra dependência de burocracia formal; sugere lacuna em simplificação de fluxos.
P5 – Bloco 1	“Ainda usamos muito Excel”	Evidencia fragilidade na integração tecnológica; reforça a demanda por sistemas mais consistentes.
P2 – Bloco 4	“Relatórios de execução orçamentária”	Foco em registros contábeis e normativos, com pouca conexão explícita a resultados ampliados; indica oportunidade de Relato Integrado.

APÊNDICE F - MAPA DE RASTREABILIDADE DOCUMENTAL (SÍNTESE)

Este apêndice consolida a rastreabilidade dos achados da análise documental, apresenta a síntese da análise documental estruturada nos seis elementos definidos na pesquisa: Princípios Orientadores, Requisitos Mínimos, Produção e Gestão da Informação, Critérios de Divulgação das Informações, Valor Gerado à Sociedade e Impacto Institucional. Cada linha mapeia o Elemento analítico ao Documento/Fonte e à Localização (página/parágrafo) onde o conteúdo foi identificado. Inclui uma síntese redacional de 1–2 linhas para facilitar a leitura.

Elemento analítico	**Documento/Fonte**	**Localização**	**Síntese**
Princípios Orientadores	VRF - Princípios do Pensamento Integrado	p. 3-4	Define propósito, governança e cultura voltados à integração.
Requisitos Mínimos	Estrutura Internacional para Relato Integrado (2021)	par. 2.14	Estabelece critérios para inclusão de informações materiais.
Produção e Gestão da Informação	IN-TCU 84/2020	art. 8º	Dispõe sobre objetivos, metas, indicadores e resultados vinculados ao PPA.
Critérios de Divulgação das Informações	DN-TCU 187/2020	p. 16	Exige divulgação em formato integrado, com concisão e transparência.
Valor Gerado à Sociedade	VRF - Princípios do Pensamento Integrado	p. 3	Enfatiza múltiplos capitais e contribuição aos ODS.
Impacto Institucional	Guia TCU para Relato Integrado	p. 13	Relaciona criação de valor público com desempenho e resultados de longo prazo.

- **Nota metodológica (procedimento adotado)**

A análise documental partiu de um esquema de categorias e elementos de análise construído em software de apoio (MAXQDA) e aplicado às fontes normativas e referenciais. Os trechos relevantes foram codificados e vinculados às categorias/elementos; em seguida, as ocorrências foram exportadas e consolidadas em planilhas (Excel). Esta síntese redacional agrega os achados por elemento, preservando a rastreabilidade para as fontes originais.

APÊNDICE G- GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS



GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS

Relatório técnico apresentado pela mestranda Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Maria Conceição Melo Silva Luft, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta 04

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 09

Princípios Norteadores da Proposta 10

Diagnóstico e análise 14

Proposta de intervenção 18

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 30

Referências 31

Protocolo de recebimento 32

RESUMO

Este guia apresenta uma proposta prática para a implementação do Pensamento Integrado (PI) na Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL), fundamentado nos princípios do Relato Integrado (RI) e adaptado ao contexto da gestão universitária. O documento traduz referenciais normativos, achados da pesquisa de campo e boas práticas internacionais em um roteiro aplicável, incremental e verificável.

A finalidade do guia é fortalecer a governança pública universitária, ampliar a transparência institucional e qualificar a prestação de contas por meio de uma comunicação estratégica integrada entre setores. Ele estabelece um arranjo de governança, sugere rotinas de coordenação, padroniza fluxos de informação e propõe mecanismos de monitoramento, a fim de reduzir a fragmentação informacional e alinhar objetivos, entregas, orçamento, riscos e resultados.



CONTEXTO

A busca por soluções que fortaleçam a transparência institucional como uma condição fundamental para garantir a conformidade no processo de comunicação entre as instituições e as partes interessadas é cada vez mais frequente no cenário atual. Para tanto, uma ferramenta que assegura o funcionamento desse processo são os relatórios organizacionais. Haja vista que por meio deles, as instituições expõem o que representam, o que buscam e quais tomadas de decisões futuras estão inclinadas a realizarem (Sampaio et al. 2021).

A fim de atender a essa necessidade de transparência e comunicação, diversos relatórios são utilizados pelas instituições. Segundo Sampaio et al. (2021), a literatura destaca três tipos essenciais: relatório financeiro, relatório de sustentabilidade e, atualmente, o relatório integrado, com características que se diferem em termos de composição do conteúdo, ao público-alvo, contexto e sua utilidade.

A comunicação representada por meio de relatórios permite que a sociedade acompanhe as movimentações das instituições diante dos desafios globais, bem como as próprias instituições possam demonstrar o que são e os desempenhos futuros que almejam alcançar (Sampaio et al., 2021). Além disso, a construção e divulgação das informações possuem uma função importante para as instituições, como afirmam Murcia e Santos (2009), que consiste em auxiliar o processo de tomada de decisão dos usuários ou stakeholders.

Diretrizes regulatórias desenvolvidas em respostas aos momentos de instabilidade no mercado internacional despertaram preocupações sobre os tradicionais métodos de relatórios corporativos, como os de cunho financeiro, bem como as práticas de governança aplicadas nas organizações (Hossain et al. 2022; Moraes; Vieira Neto, 2021). Em função disso, foi instituído o International Integrated Reporting Council - Conselho Internacional de Relatório Integrado - (IIRC), que promoveu um modelo de relatório integrado alinhado às novas expectativas do mercado e da sociedade: **o Relato Integrado.**



A governança pública exige técnicas cada vez mais eficientes para garantir a transparência e aprimorar a administração, principalmente em instituições que gerenciam recursos públicos, como as IES. Desse modo, faz-se essencial a adoção de estratégias que facilitem a comunicação institucional e certifiquem maior clareza na divulgação de informações à sociedade.

Nesse contexto, o RI tem sido adotado como um modelo estruturado para[1] consolidar informações financeiras e não financeiras, promovendo uma visão abrangente da gestão universitária. Enquanto o PI contribui para a construção de estratégia de integração entre as áreas da instituição, resultando em melhorias contínuas de desempenho (CFC, 2024). Essa filosofia de gestão pode favorecer práticas de governança mais estratégicas e alinhadas aos princípios da transparência e responsabilidade institucional.
Assinalei de verde para na proposta do guia ter essa direção.

A UNEAL, fundada em 1970 como Fundação Educacional do Agreste e institucionalizada em 2006, possui papel estratégico no desenvolvimento educacional, social e econômico do estado de Alagoas. Atualmente, a universidade passa por um processo de modernização acadêmica, administrativa e tecnológica, enfrentando desafios relacionados à gestão financeira vinculada ao governo estadual, à ampliação do quadro de servidores e à necessidade de maior integração entre pró-reitorias.

Embora o Relato Integrado (RI) seja obrigatório apenas para instituições federais, sua adoção em universidades estaduais representa uma oportunidade de elevar a qualidade da governança, fortalecer a credibilidade institucional e consolidar práticas de prestação de contas mais acessíveis e transparentes.



PÚBLICO-ALVO

INTERNO

Reitoria, pró-reitorias, gestores de unidades acadêmicas, docentes, técnicos-administrativos e estudantes.

O público-alvo principal do Produto Técnico Tecnológico (PTT) é os gestores e dirigentes responsáveis pela governança da Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL).

Esses gestores são fundamentais para a adaptação das diretrizes propostas no PTT às necessidades específicas da instituição, assegurando que as melhorias na governança de pessoas sejam efetivamente aplicadas e acompanhadas ao longo do tempo

EXTERNO

Sociedade civil organizada, órgãos de controle estadual, comunidade local e regional, além de outros stakeholders interessados no fortalecimento da governança universitária.

O PTT também se destina aos órgãos de controle e fiscalização, que monitoram e avaliam a eficiência das práticas de governança nas instituições públicas. A UNEAL, ao implementar a proposta deste PTT, poderá demonstrar o seu compromisso com a melhoria dos seus processos, o que é essencial para fortalecer as práticas de gestão da universidade e assegurar sua sustentabilidade institucional.
A sociedade em geral também constituem um público-alvo indireto, pois estará melhor equipada para cumprir sua missão de oferecer educação de qualidade, desenvolver pesquisas relevantes e promover a extensão universitária, gerando benefícios para a sociedade, que se beneficia de uma instituição pública mais eficiente e transparente.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Mais do que uma simples função administrativa, as Instituições de Ensino Superior (IES) executam um papel importante na sociedade. Afirmam Morais e Vieira Neto (2021, p.9) que "as universidades não são apenas centros de pensamento criativo e inovação, mas também desempenham muitas funções adicionais, fornecendo liderança, aconselhamento e apoio" que estimulam o progresso social. Os autores também ressaltam que essas instituições possuem um histórico singular na comunicação com seus stakeholders, evidenciando "a importância de seu papel na criação de valor sustentável" (Moraes; Vieira Neto, 2021, p. 9).

A divulgação das ações das universidades, além de atender a uma exigência legal, é essencial para seu desenvolvimento e para a geração de valor público. Silva e Garcia (2022), ao analisarem os relatórios de gestão de 68 Instituições Federais de Ensino Superior em 2019, identificaram que universidades e fundações universitárias reconhecem a necessidade de implementar o Relato Integrado (RI).

Além das universidades federais, o sistema público brasileiro conta com diversas instituições de ensino superior estaduais, ampliando o acesso à educação e alcançando uma ampla população. Segundo o Censo da Educação Superior, divulgado pelo INEP em 2024, apresenta a existência de 138 IES públicas estaduais no Brasil, entre fundações universitárias e universidades estaduais.

Contudo, embora os princípios equivalentes à transparência e prestação de contas amparem toda administração pública, independentemente da sua esfera, as universidades e fundações universitárias estaduais não são obrigadas a divulgarem seus relatórios de gestão no modelo de RI, uma vez que a DN 198/2022 do TCU está institucionalizada apenas no âmbito federativo.

No entanto, a transparência e a prestação de contas vão além de uma obrigação normativa, sendo também um elemento essencial para uma governança pública eficiente. Esses princípios são fundamentais para disseminar à sociedade informações qualificadas e quantitativas sobre as ações institucionais, permitindo a análise dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial.

Apesar dos avanços em infraestrutura, gestão acadêmica e expansão de cursos, a UNEAL enfrenta fragmentação informacional, desafios de comunicação institucional e ausência de práticas padronizadas de integração entre áreas.
A inexistência de um modelo estruturado de gestão com base no Pensamento Integrado compromete a transparência, dificulta a mensuração de impactos sociais e ambientais e reduz a efetividade da comunicação com os stakeholders. Essa lacuna reforça a necessidade de um guia que oriente a instituição na implementação do PI como base para a futura adoção do RI.

Apesar dos avanços em infraestrutura, gestão acadêmica e expansão de cursos, a UNEAL enfrenta fragmentação informacional, desafios de comunicação institucional e ausência de práticas padronizadas de integração entre áreas.

A inexistência de um modelo estruturado de gestão com base no Pensamento Integrado compromete a transparência, dificulta a mensuração de impactos sociais e ambientais e reduz a efetividade da comunicação com os stakeholders. Essa lacuna reforça a necessidade de um guia que oriente a instituição na implementação do PI como base para a futura adoção do RI.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo delineado nessa proposta está alinhado com o propósito de desenvolver um guia para implementação do Pensamento Integrado para a UNEAL, a partir da análise das práticas de gestão das informações financeiras e não financeiras e da comunicação institucional.

E o que se propõe a partir desse guia?

- **Oferecer um roteiro prático de implementação do PI;**
- **Integrar dados financeiros e não financeiros em uma narrativa única;**
- **Ampliar transparência e accountability;**
- **Estruturar canais e rotinas de engajamento com stakeholders;**
- **Apoiar a elaboração do Relato Integrado institucional.**

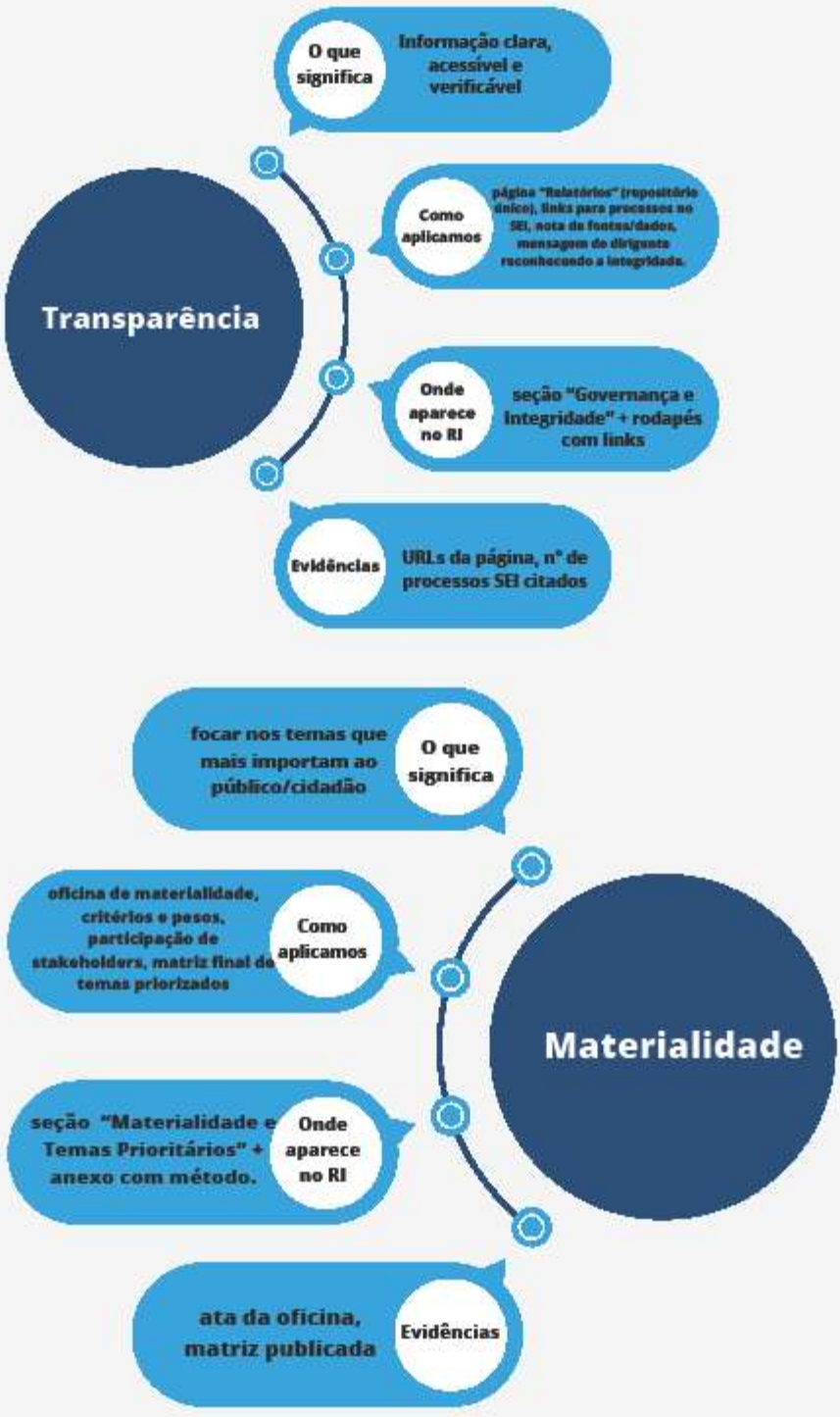


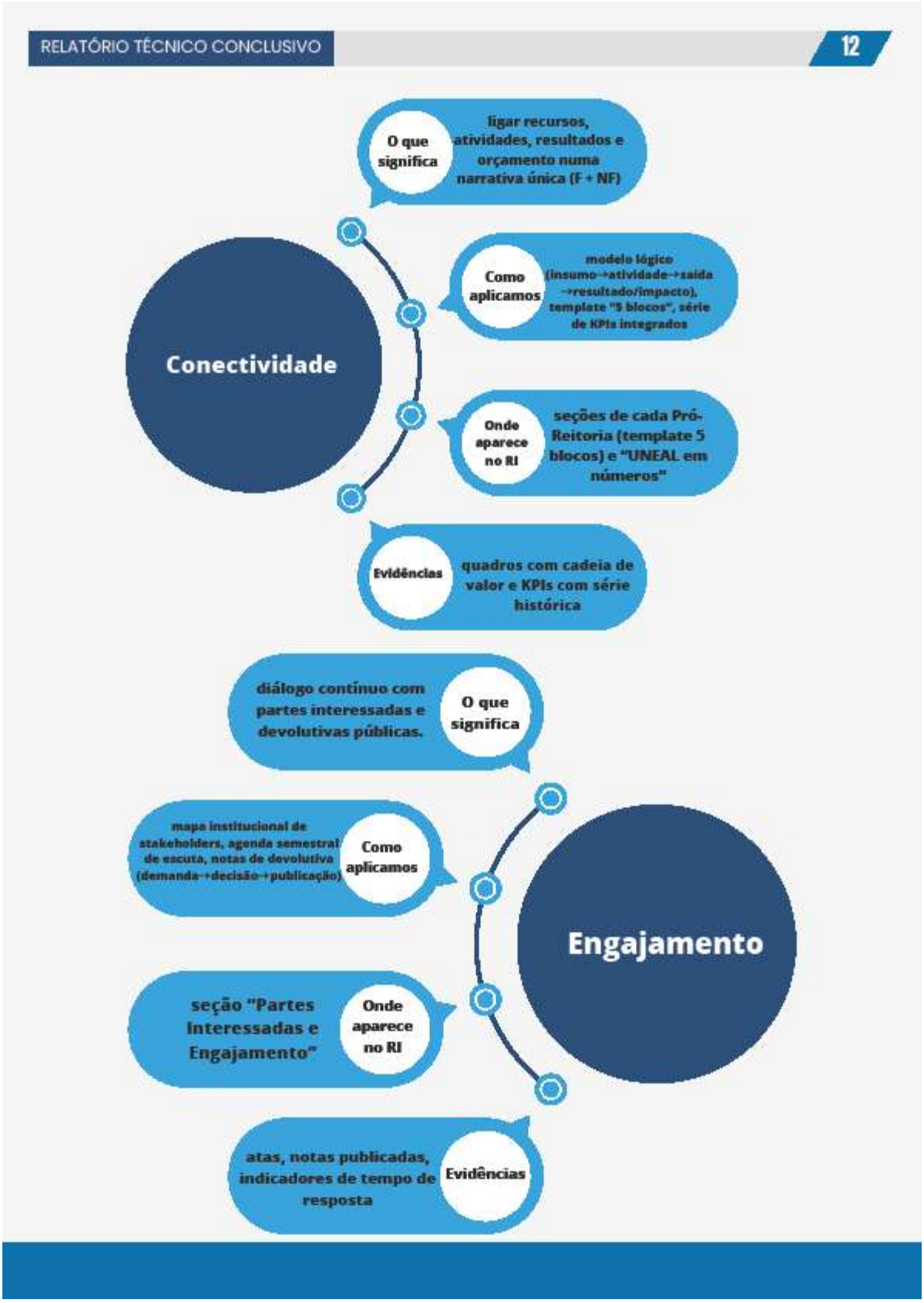
Princípios Norteadores da Proposta

A proposta para este Guia obedece a princípios norteadores da administração pública, que servem como instrumentos que promovam maior confiabilidade para aplicação prática na instiuição.

- Transparência
- Materialidade
- Conectividade
- Engajamento
- Criação de valor público




Transparência
O que significa
Informação clara, acessível e verificável
Como aplicamos
página "Relatórios" (repositório único), links para processos no SEI, nota de fontes/dados, mensagem do dirigente reconhecendo a integridade.
Onde aparece no RI
seção "Governança e Integridade" + rodapés com links
Evidências
URLs da página, nº de processos SEI citados
Materialidade
focar nos temas que mais importam ao público/cidadão
O que significa
oficina de materialidade, critérios e pesos, participação de stakeholders, matriz final de temas priorizados
Como aplicamos
seção "Materialidade e Temas Prioritários" + anexo com método.
Onde aparece no RI
ata da oficina, matriz publicada
Evidências


Conectividade
O que significa
ligar recursos, atividades, resultados e orçamento numa narrativa única (F + NF)
Como aplicamos
modelo lógico (insumo→atividade→saída →resultado/impacto), template "5 blocos", série de KPIs integrados
Onde aparece no RI
seções de cada Pró-Reitoria (template 5 blocos) e "UNEAL em números"
Evidências
quadros com cadeia de valor e KPIs com série histórica
Engajamento
O que significa
diálogo contínuo com partes interessadas e devolutivas públicas.
Como aplicamos
mapa institucional de stakeholders, agenda semestral de escuta, notas de devolutiva (demanda→decisão→publicação)
Onde aparece no RI
seção "Partes Interessadas e Engajamento"
Evidências
atas, notas publicadas, indicadores de tempo de resposta



A lógica de conteúdo parte de um "mínimo comum" de divulgação por unidade responsável, conectando, em linguagem simples, objetivos do período, entregas e indicadores não financeiros, execução orçamentária resumida, riscos/pendências e próximos passos. Esse arranjo promove a conectividade da informação ao alinhar metas, resultados e uso do orçamento sem transformar o relatório em um compilado exaustivo. A apresentação dos conteúdos é centralizada em um repositório único de relatórios, facilitando o acesso por diferentes públicos e preservando trilhas de evidência por meio de links e processos vinculados.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico realizado sobre a UNEAL evidenciou que a instituição dispõe de um arcabouço normativo de referência e de práticas institucionais em consolidação, mas enfrenta fragilidades na integração das informações e na comunicação estruturada com stakeholders.

Os resultados apontaram avanços pontuais, mas também revelaram desafios relacionados à fragmentação dos dados, à ausência de canais permanentes de diálogo e à necessidade de maior alinhamento entre práticas e princípios do Relato Integrado (RI) e do Pensamento Integrado (PI).

Esses achados reforçam a pertinência de propor um guia prático para a instituição, que seja capaz de orientar a gestão integrada da informação e da comunicação, fortalecer a transparência e aproximar a instituição dos padrões de governança recomendados pelo TCU e por organismos internacionais

A base normativa e conceitual converge para um relato único, conectado e orientado a valor público. A Estrutura para RI (IFRS, 2021) e os Princípios do Pensamento Integrado (VRF) estabelecem materialidade, conectividade da informação, foco estratégico/futuro e gestão por múltiplos capitais; no Brasil, IN-TCU 84/2020, DN-TCU 187/2020 e 198/2022, o Guia TCU-RI e o Manual do TCE-AL traduzem esses princípios em seções obrigatórias, prazos de atualização, consolidação de informações e responsabilização pela integridade do relato.



GOVERNANÇA DO PENSAMENTO INTEGRADO/RELATO INTEGRADO

O objetivo é estabelecer a instância que coordena, decide e dá rastreabilidade ao Pensamento Integrado e ao Relato Integrado na UNEAL — definindo quem patrocina, quem executa, quem fornece dados, como se decide e quais evidências são geradas no SEI. Pois, sem uma governança clara, o RI/PI vira esforço setorial e fragmentado. A governança assegura prioridade institucional, padrões únicos **(calendário, templates, checklists), qualidade de dados e prestação de contas (devolutivas públicas).**

COMPOSIÇÃO E PAPÉIS

Patrocínio	**Reitoria:** Define prioridades, aprova calendário e materialidade, assina mensagem de integridade.
Coordenação executiva	**Planejamento/Gabinete:** Orquestra o cronograma, integra áreas, mantêm repositório "Relatórios", elabora notas metodológicas.
Pontos focais	**Pró-Reitorias:** Mantêm inventário de dados, preenchem template "5 blocos", cumprem prazos e validam trilha de evidências no SEI
Apoio técnico	**Contabilidade/Transparência, TI, Comunicação, Auditoria/Controle.** Garante dados financeiros e conformidade; integra sistemas; publica e comunica; faz amostragens de qualidade e revisão metodológica.

RITOS, DECISÕES E EVIDÊNCIAS

Ritos	reunião mensal do Comitê PI/RI; reuniões técnicas quinzenais da coordenação com pontos focais.
Decisões do Comitê	aprovar matriz de materialidade, calendário institucional, template 5 blocos, checklists SEI, painel de KPIs
Evidências no SEI	portaria de instituição, atas e resoluções do comitê, checklists homologados, matriz de materialidade, mapa de stakeholders, mensagem do dirigente.

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

ESCOPO E ENTREGAS (PADRÕES INSTITUCIONAIS)

O Escopo define o que entra no relatório (os conteúdos mínimos);
As Entregas definem como cada área deve apresentar esses conteúdos (estrutura igual para todos).

- Mínimo comum de divulgação – 5 blocos (por Pró-Reitoria):

Contexto/Objetivo

Finalidade: dizer "o que estamos tentando alcançar neste período" e ligar aos planos institucionais.

Exemplos: meta do edital X; expansão de vagas; projeto Y de extensão; marco do PDI.

Entregas & KPIs não financeiros

Finalidade: mostrar o que foi entregue (outputs/outcomes) em números e evidências não financeiras.

Exemplos de KPIs: nº de bolsas concedidas; taxa de permanência; atendimentos/extensão; projetos concluídos; satisfação; prazos cumpridos.
Dica: sempre que puder, coloque meta vs. realizado.

Execução orçamentária resumida

Finalidade: conectar as entregas ao uso do orçamento, sem virar um balancete.

Exemplos: valores empenhados/liquidados/pagos por ação; % de execução; fonte do dado (link para Portal/SEI).

Riscos/Pendências

Finalidade: transparência sobre gargalos e como serão tratados.

Exemplos: atraso de contratação; sistema fora; dependência de órgão externo; plano de resposta e responsável.

A apresentação deve ser em um Repositório único "Relatórios" (site/SEI) com tags. Quem entra na página pode filtrar "só o que interessa" — p.ex., um aluno clica em discente e vê os relatórios e indicadores mais relevantes para ele.

Assim, fica disposto:

- Uma página única no site (com apoio do SEI) onde todos os relatórios ficam publicados.
- Facilita achar e comparar relatórios; dá rastreamento (links para processos SEI).
- Tags (filtros por público): docente, discente, comunidade, fornecedores/controle.

Esses cinco blocos conectam objetivos, entregas, orçamento, riscos e decisão em uma mesma narrativa, integrando dados financeiros e não financeiros. Isso é exatamente "conectividade da informação".

Ao alinhar governança, padrões mínimos, instrumentos de apoio, fases de implantação, indicadores e salvaguardas de risco, o documento oferece condições para a publicação de um primeiro Relato Integrado e para a evolução gradual da UNEAL rumo a uma gestão mais integrada e orientada ao valor público, respeitando limites operacionais e reforçando a prestação de contas à sociedade.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para dar sustentação à implementação, o Guia prevê um conjunto conciso de instrumentos operacionais: inventário de dados por área, checklists de processo no SEI, matriz de materialidade, mapeamento e engajamento de stakeholders, calendário institucional de atualização e um painel público de indicadores com notas metodológicas. Esses instrumentos não substituem as rotinas existentes, mas organizam sua integração e a evidência necessária para verificação, reduzindo retrabalho e inconsistências entre versões de dados.

A implantação é proposta em horizonte de seis meses, com fases encadeadas que iniciam pela formalização da governança e padrões editoriais, avançam para diagnóstico e priorização (materialidade e agenda de atualização), padronizam fluxos de integração de dados e consolidam práticas de engajamento e devolutivas públicas, culminando na publicação de um primeiro ciclo de relatórios padronizados e de um Relato Integrado institucional em versão enxuta. Essa sequência considera capacidades instaladas, exigências normativas e necessidade de séries históricas mínimas para análise de tendência, ao mesmo tempo em que mitiga riscos de execução por excesso de formalismo.





Fonte: elaborado pela autora, 2025.

INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO (BAIXO CUSTO, ALTO IMPACTO)

Os Indicadores de Acompanhamento são um "painel mínimo" para monitorar se o PI/RI está andando de verdade — com métricas fáceis de coletar (baixo custo) e que mudam comportamento (alto impacto). Eles cobrem 3 frentes do RI/PI: transparência/engajamento, maturidade informacional e qualidade do reporte.

Transparência / Engajamento

Nº DE DEMANDAS RESPONDIDAS			
O que é	**Como calcular**	**Fonte**	**Importância**
Volume de pedidos/sugestões/solicitações de stakeholders que receberam resposta formal	Contagem de processos SEI (ou registros no site/ouvidoria) encerrados no período	SEI / Ouvidoria / página "Devolutivas"	Indica responsividade institucional

TEMPO MÉDIO DE RESPOSTA		
Como calcular	**Fonte**	**Importância**
Média de (data da primeira resposta formal − data do protocolo)	timestamps do SEI/ouvidoria	Mede agilidade da UNEAL

% DE DEVOLUTIVAS PUBLICADAS		
Como calcular	**Fonte**	**Importância**
(nº de demandas com nota pública no site/SEI ÷ nº de demandas encerradas) × 100	site "Relatórios"/SEI	transforma resposta interna em prestação de contas (accountability)

Maturidade Informacional

% DE ÁREAS COM CHECKLIST ATIVO		
Como calcular	**Fonte**	**Importância**
(pró-reitorias com checklist do SEI usado no mês ÷ total de pró-reitorias) × 100.	SEI (tarefas concluídas por checklist)	evidencia processo padronizado em operação

% DE RELATÓRIOS COM F+NF INTEGRADOS		
Como calcular	**Fonte**	**Importância**
(relatórios que trazem KPIs não financeiros + execução orçamentária ÷ total de relatórios publicados no período) × 100.	repositório "Relatórios"	mede a conectividade (coração do RI/PI)

ADERÊNCIA AO CALENDÁRIO		
Como calcular	**Fonte**	**Importância**
(entregas publicadas no prazo ÷ entregas previstas) × 100	calendário institucional + datas de publicação	garante tempestividade e previsibilidade

Qualidade do Reporte

COMPLETUDE DO "MÍNIMO COMUM"		
Como calcular	**Fonte**	**Importância**
% de relatórios que preenchem os 5 blocos (Contexto/Objetivo; Entregas & KPIs; Execução resumida; Riscos; Próximos passos).	checagem editorial (checklist)	assegura comparabilidade entre áreas/ciclos

INCIDÊNCIA DE RETRABALHO/CORREÇÃO		
Como calcular	**Fonte**	**Importância**
o(relatórios com retificação substantiva após publicação ÷ total) × 100.	ohistórico de versões no SEI/site.	proxy de qualidade de dados/processo

PUBLICAÇÃO DE SÉRIES HISTÓRICAS		
Como calcular	**Fonte**	**Importância**
(relatórios com séries ≥ 2 períodos para KPIs-chave ÷ total) × 100	repositório "Relatórios".	permite análise de tendência e decisão melhor

Periodicidade de apuração: mensal (operacional) e trimestral (consolidação para o relatório).

Responsável pela medição: Coordenação PI/RI (com dados puxados de SEI, site e Ouvidoria).

Exibição: Painel público no site (com notas metodológicas breves).

Concisão vs. completude:

O que é	Como aparece	Salvaguarda	Evidências
o <IR> pede concisão, mas o setor público demanda detalhamento e rastreabilidade	relatórios enxutos demais (sem base) ou longos e pouco utilizáveis	Texto principal conciso (template "5 blocos") + anexos/links no repositório com trilhas de evidência (séries, metodologias, documentos SEI)	relatório com 5 blocos; seção "Fontes e anexos" com links; política editorial definindo limites de caracteres e o que vai para anexo.

Transparência vs. LGPD:

O que é	Como aparece	Salvaguarda	Evidências
tensão entre abrir dados e proteger informações pessoais/sensíveis.	exposição indevida de nomes/CPFs; ou, no extremo oposto, opacidade total por medo de sanção	Classificação de sensibilidade (pública/restrita), anonimização e segregação de bases (versão pública do dado vs. base completa sob guarda legal)	Classificação de sensibilidade (pública/restrita), anonimização e segregação de bases (versão pública do dado vs. base completa sob guarda legal).

CRONOGRAMA 0–180 dias (Marcos e evidências)

O cronograma de 0 a 180 dias inclui marcos e evidências importantes. Cada fase organiza as tarefas de acordo com a sequência lógica de desenvolvimento. As evidências podem ser documentos, relatórios ou resultados tangíveis, e a governança deve garantir que todos os responsáveis cumpram as etapas. Assim, este cronograma cobre um plano de implementação de seis meses, detalhando tanto as ações esperadas quanto as evidências necessárias para cada marco, com base nos requisitos normativos.

Concisão vs. completude:

O que é	Como aparece	Salvaguarda	Evidências
o <IR> pede concisão, mas o setor público demanda detalhamento e rastreabilidade	relatórios enxutos demais (sem base) ou longos e pouco utilizáveis	Texto principal conciso (template "5 blocos") + anexos/links no repositório com trilhas de evidência (séries, metodologias, documentos SEI)	relatório com 5 blocos; seção "Fontes e anexos" com links; política editorial definindo limites de caracteres e o que vai para anexo.

Transparência vs. LGPD:

O que é	Como aparece	Salvaguarda	Evidências
tensão entre abrir dados e proteger informações pessoais/sensíveis.	exposição indevida de nomes/CPFs; ou, no extremo oposto, opacidade total por medo de sanção	Classificação de sensibilidade (pública/restrita), anonimização e segregação de bases (versão pública do dado vs. base completa sob guarda legal)	Classificação de sensibilidade (pública/restrita), anonimização e segregação de bases (versão pública do dado vs. base completa sob guarda legal).

CRONOGRAMA 0–180 dias (Marcos e evidências)

O cronograma de 0 a 180 dias inclui marcos e evidências importantes. Cada fase organiza as tarefas de acordo com a sequência lógica de desenvolvimento. As evidências podem ser documentos, relatórios ou resultados tangíveis, e a governança deve garantir que todos os responsáveis cumpram as etapas. Assim, este cronograma cobre um plano de implementação de seis meses, detalhando tanto as ações esperadas quanto as evidências necessárias para cada marco, com base nos requisitos normativos.

CRONOGRAMA 0 A 180 DIAS

01 — 0–30 DIAS — ARRANQUE INSTITUCIONAL

- Marco: Portaria do Comitê PI/RI, nomeação de pontos focais, publicação do padrão "5 blocos" e do repositório "Relatórios".
- Por que antes: governação e padrão comum são pré-requisitos para todo o resto.
- Evidências: portaria no SEI; página "Relatórios" publicada.

02 — 30–60 DIAS — BASE INFORMACIONAL

- Marco: Inventário de dados (todas as áreas): o que medir, fonte, dono, periodicidade.
- Por que agora: sem inventário não há integração nem qualidade.
- Evidências: dossiês no SEI (um por pró-reitoria).

03 — 60–90 DIAS — PRIORIDADES E CADÊNCIA

- Marco: Matriz de materialidade + mapa de stakeholders + calendário institucional de atualização.
- Por que agora: define o que importa, para quem e quando reportar.

Evidências: matriz e mapa publicados; calendário no site.

04 — 90–120 DIAS — PADRONIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO

- Marco: Checklists no SEI (coleta→validação→publicação) e modelo lógico (objetivo→KPI→resultado/impacto).
- Por que agora: com prioridades definidas, padroniza o fluxo e integra F/NF.
- Evidências: checklists homologados no SEI; guia do modelo lógico.

05 — 120–150 DIAS — ENGAJAMENTO E ACCOUNTABILITY

- Marco: Agenda de escuta com stakeholders e devolutivas públicas (nota no site/SEI).
- Por que agora: legitima escolhas materiais e fecha o ciclo de participação.
- Evidências: atas de escuta; notas públicas de devolutiva.

06 — 150–180 DIAS — PRIMEIRA ENTREGA INSTITUCIONAL

- Marco: 1º ciclo de relatórios padronizados por pró-reitoria + Relato Integrado enxuto (com nota metodológica).
- Por que agora: consolida o semestre e inaugura o RI como rotina.
- Evidências: relatórios e RI publicados no repositório.

Fonte: elaborado pela autora, 2025.



RESULTADOS ESPERADOS

- Integração transversal entre setores e sistemas: nasce do inventário (30–60d) + checklists/modelo lógico (90–120d).
- Relatos comparáveis e tempestivos (F/NF) com foco no cidadão: padrão "5 blocos" (0–30d) + calendário (60–90d) + 1º ciclo/RI (150–180d).
- Engajamento institucionalizado (escuta + devolutiva): agenda de escuta + devolutivas (120–150d).
- Aprimoramento de governança e accountability, habilitando o Relato Integrado como rotina: portaria/pontos focais (0–30d) + evidências públicas em todas as fases.

ANEXOS SUGERIDOS (SEÇÕES CURTAS, OPCIONAIS)

- **A1** Nota Metodológica dos Princípios (1 pág.) → acompanha o RI enxuto (150–180d).
- **A2** Formulário de Inventário de Dados → usado na fase 30–60d.
- **A3** Formulário de Inventário de Dados → usado na fase 30–60d.
- **A4** Formulário de Inventário de Dados → usado na fase 30–60d.
- **A5** Minuta de Portaria do Comitê PI/RI → viabiliza 0–30d

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O guia proposto converte a base normativa do RI/PI e a análise documental em uma rota institucional factível para a UNEAL. Ao definir governança, padrões mínimos de divulgação, instrumentos de apoio, indicadores e um cronograma de 180 dias, cria meios concretos para integrar informações financeiras e não financeiras, fortalecer transparência e institucionalizar a prestação de contas orientada ao valor público.

O tratamento dos riscos mapeados — com nota metodológica, inventário de dados, materialidade, mapa de stakeholders e devolutivas — reduz o formalismo e sustenta a aprendizagem contínua. Assim, a UNEAL reúne condições para publicar um primeiro Relato Integrado enxuto e evoluir, ciclo a ciclo, rumo a uma gestão mais integrada, comparável e útil à sociedade.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão

Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal de Sergipe - UFS. Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Alagoas-UNEAL. Especialista em Finanças Corporativas- EAD UNINASSAU. Possuo Experiência como Contadora em organizações privadas e instituições sem fins lucrativos; consultora autônoma no Departamento Pessoal e atualmente atuo na área de ensino com a atividade no curso de formação de Jovens Aprendizes, Técnicos e cursos livre, nas instituições de ensino: SENAC- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e IEL- Instituto Euvaldo Lodi.

Maria Conceição Melo Silva Luft

Docente do Mestrado Profissional em Administração Pública, em Rede Nacional - PROFIAP. Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (1995), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas (2000) e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2009). Professora Titular do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Apoio: Edital Fapitec 03/2023

FAPITEC|SE

REFERÊNCIAS

CFC- Conselho Federal de Contabilidade. Uma nova filosofia empresarial: introduzindo os princípios do pensamento integrado (2022). Disponível em <https://cfc.org.br/noticias/uma-nova-filosofia-empresarial-introduzindo-os-principios-dopensamentointegrado/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20pensamento%20integrado,que%20a%20fonte%20seja%20citada>. Acesso em 20 de maio de 2025.

HOSSAIN, Amim; BOSE, Sudipta; SHAMSUDDIN, Abul. Diffusion of Integrated Reporting: Insights and Potential Avenues for Future Research. **Accounting & Finance**. 2023, p. 2503–2555.

MORAES, Marcelo Pereira de; NETO, Júlio Vieira. A Importância do Relatório Integrado nas Universidades Públicas. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 6, v. 6, n. 1, jan-jun. 2022.

MURCIA, Fernando Dal-Ri; SANTOS, Ariovaldo dos. Fatores Determinantes do Nível de Disclosure Voluntário das Companhias Abertas no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v.3, n.2, art.4, p. 72-95, maio/agosto 2009.

SAMPAIO, Vera Sofia Pereira; SILVA, Anabela Martins; MONTEIRO, Albertina Paula. Contabilidade de Gestão e Relato: uma revisão sistemática da literatura. Eª - **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**. p.162-179. Julh.2021.

SILVA, José Vinícius Bendasoli da; GARCIA, Solange. Relato Integrado: análise da divulgação do modelo de negócios das universidades federais brasileiras. 19º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo. 2022.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao
Órgão de destino
Instituição de destino

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "título do PTT", derivado da dissertação de mestrado "título da dissertação", de autoria de "nome do(a) mestrando(a)".

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada "nome da instituição".

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um "mencionar uma das 12 possibilidades admitidas pela Capes para a área 27" e seu propósito é "registrar o objetivo da proposta de intervenção".

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço "registrar o e-mail institucional da Coordenação".

Cidade, UF ____ de _____ de 20___

Registro de recebimento

_____

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão,
Mestranda em Administração Pública

Orientadora: Maria Conceição Melo Silva Luft

Universidade Federal
de Sergipe

27 de outubro de 2025

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FAPITEC|SE
FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E À INOVAÇÃO
TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SERGIPE

UFS
UNIVERSIDADE
FEDERAL DE
SERGIPE

ANEXO A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título do Projeto: Relato Integrado e Pensamento Integrado: uma proposta de guia aplicável a gestão
Pesquisador Responsável: Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão
Local onde será realizada a pesquisa: A pesquisa será realizada na sede da Universidade Estadual de Alagoas- UNEAL ou de forma virtual através da plataforma Google Meet ou equivalente.

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, desta pesquisa por atuar como pró-reitor(a) na Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL). Sua participação é muito importante, pois suas experiências e opiniões podem contribuir para compreender melhor a realidade da universidade e como práticas de gestão mais integradas podem ser implementadas.

Ressaltamos que a decisão de participar é totalmente livre, e você pode recusar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou consequência para você ou para sua relação com a UNEAL.

Esta pesquisa está sendo realizada para estudar o **Relato Integrado**, um modelo de relatório que busca apresentar, de forma mais completa e transparente, as informações sobre o funcionamento e os resultados das organizações públicas e privadas. Esse modelo ajuda na prestação de contas à sociedade e também na tomada de decisões pelos gestores. No Brasil, o uso do Relato Integrado ainda não é muito comum no setor público, principalmente nas universidades estaduais. Por isso, esta pesquisa vai analisar como o Relato Integrado pode ser aplicado na **Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL)**, que tem papel importante no desenvolvimento social do estado. Além disso, a pesquisa aborda o chamado **Pensamento Integrado**, que é uma forma de gestão baseada em conectar estratégias, recursos e resultados para melhorar a atuação da instituição. Essa filosofia pode contribuir para que a UNEAL tenha práticas de governança mais eficientes, transparentes e alinhadas às necessidades da sociedade.

Os objetivos dessa pesquisa estão divididos em objetivo geral que Analisar as práticas de gestão da informação e comunicação institucional da UNEAL, com base nos princípios do Pensamento Integrado,

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante de Pesquisa

ANEXO B- TERMO DE AUTORIZAÇÃO E EXISTÊNCIA DE INFRAESTRUTURA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS- UNEAL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E EXISTÊNCIA DE INFRAESTRUTURA

Eu, **Odilon Máximo de Morais, Reitor da Universidade Estadual de Alagoas-UNEAL**, autorizo a realização do projeto intitulado "RELATO INTEGRADO E PENSAMENTO INTEGRADO: UMA PROPOSTA DE GUIA APLICÁVEL A GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA UNEAL" pelos pesquisadores **Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão**, que envolverá a realização de entrevista e será iniciado após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Sergipe (CEP/UFS).

Estamos ciente de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa, dispondo de infraestrutura necessária para desenvolvê-la em conformidade às diretrizes e normas éticas. Ademais, ratifico que não haverá quaisquer implicações negativas aos servidores que compõem a equipe de gestão (Gabinete da Reitoria; PROGRAD; PRODHU; PROPEP; PROEXT; PROINE; PROPEG; CJUR; Gerência Executiva; AGT; ASCOM) que não desejarem ou desistirem de participar do projeto.

Declaro, outrossim, na condição de representante desta Instituição, conhecer e cumprir as orientações e determinações fixadas nas Resoluções nºs 466, de 12 de dezembro de 2012, e 510, de 07 de abril de 2016, e Norma Operacional nº 001/2013, pelo CNS.

Arapiraca/AL, 23 de maio de 2025.

_____

Odilon Máximo de Morais
Reitor

Endereço: R. Gov. Luís Cavalcante, s/n - Alto do Cruzeiro, Arapiraca - AL, 57312-000
Telefone: 82 3522-1420/ 3521-3019
E-mail: gabinete@uneal.edu.br

ANEXO C- TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE



TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Relato Integrado e Pensamento Integrado: uma proposta de guia aplicável a gestão universitária da UNEAL.
Pesquisador responsável: Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão
Instituição/Departamento de origem do pesquisador: Universidade Federal de Sergipe- UFS
Telefone para contato: (82) 99945-5607 E-mail: laleskaufs2023@academico.ufs.br

O pesquisador do projeto acima identificado assume o compromisso de:

- ✓ Cumprir os termos da resolução nº 466/12, de 12 de dezembro de 2012 e da resolução nº 510/16, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/1997, 251/1997, 292/1999, 304/2000, 340/2004, 346/2005 e 347/2005);
- ✓ Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal de Sergipe;
- ✓ Zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações, que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa;
- ✓ Garantir que os materiais e as informações obtidas no desenvolvimento deste trabalho serão utilizados apenas para se atingir o(s) objetivo(s) previsto(s) nesta pesquisa e não serão utilizados para outras pesquisas sem o devido consentimento dos participantes;
- ✓ Garantir que os benefícios resultantes do projeto retornem aos participantes da pesquisa, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa;
- ✓ Garantir que os resultados da pesquisa serão tornados públicos através de apresentação em encontros científicos ou publicação em periódicos científicos, quer sejam favoráveis ou não, respeitando-se sempre a privacidade e os direitos individuais dos participantes da pesquisa;
- ✓ Garantir que o CEP-UFS será comunicado da suspensão ou do encerramento da pesquisa por meio de relatório apresentado anualmente ou na ocasião da suspensão ou do encerramento da pesquisa com a devida justificativa;
- ✓ Garantir que o CEP-UFS será imediatamente comunicado se ocorrerem efeitos adversos, resultantes desta pesquisa, com o voluntário;
- ✓ Assegurar que os resultados da pesquisa serão anexados na Plataforma Brasil, sob a forma de Relatório Parcial e Relatório Final da pesquisa.

ANEXO D- TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM E DEPOIMENTO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS- UNEAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM E DEPOIMENTO

Eu, _____, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente sobre a possibilidade de gravação da minha imagem e/ou voz e uso do meu depoimento, conforme descrito no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), declaro minha decisão em relação ao uso desses materiais:

( ) **Sim, autorizo** a realização de gravações de voz e/ou imagem e o uso do meu depoimento para fins exclusivamente científicos, incluindo publicação em livros, artigos, apresentações acadêmicas, slides ou outros materiais produzidos pelos pesquisadores Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão e Maria Conceição Melo Silva Luft, no âmbito do projeto "Relato Integrado e Pensamento Integrado: uma proposta de guia aplicável à gestão universitária da UNEAL".

( ) **Sim, autorizo somente a gravação para transcrição e análise interna**, mas **NÃO autorizo** o uso público da minha imagem, voz ou depoimento em qualquer meio de divulgação (livros, artigos, slides, vídeos ou apresentações).

( ) **Não autorizo** a gravação da minha imagem, voz ou coleta do meu depoimento em áudio ou vídeo.

Estou ciente de que minha participação é voluntária, e que posso, a qualquer momento, retirar meu consentimento para o uso da minha imagem, voz ou depoimento, sem qualquer prejuízo, penalidade ou ônus financeiro para nenhuma das partes.

O(a) pesquisador(a) responsável e sua equipe comprometem-se a cumprir as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assim como as legislações específicas que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (ECA – Lei nº 8.069/1990), dos idosos (Estatuto do Idoso – Lei nº 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto nº 5.296/2004).

Este documento é elaborado em duas vias de igual teor, ficando uma via com o(a) pesquisador(a) responsável e outra com o(a) participante.

Arapiraca/ AL, em _____/ _____/_____.

_____
Assinatura do(a) participante

_____
Nome do pesquisador responsável

_____
Assinatura do pesquisador responsável

ANEXO E- TERMO DE COMPROMISSO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS (TCUD)



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

TERMO DE COMPROMISSO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS (TCUD)

Os pesquisadores do projeto de pesquisa intitulado **"Relato Integrado e Pensamento Integrado: uma proposta de guia aplicável a gestão universitária da UNEAL"** comprometem-se a preservar a privacidade dos dados **qualitativos provenientes de entrevistas semiestruturadas com gestores vinculados às Pró-Reitorias da UNEAL, incluindo percepções, opiniões, experiências profissionais e informações sobre práticas de gestão institucional.** Concordam e assumem a responsabilidade de que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto, bem como se responsabilizam pela ação e função dos demais membros do grupo de pesquisa listados abaixo. Comprometem-se, ainda, a fazer a divulgação das informações coletadas somente de forma anônima e que a coleta de dados da pesquisa somente será iniciada após aprovação do sistema CEP/CONEP.

Salientamos, outrossim, estarmos cientes dos preceitos éticos da pesquisa, pautados na Resolução 466/12, 510/2016 e das suas correlatas do Conselho Nacional de Saúde.

Arapiraca/AL, 16 de julho de 2025

IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DO GRUPO DE PESQUISA

Nome completo (sem abreviação)
LALESKA DAYANE OLIVEIRA APOLINÁRIO GUSMÃO
MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT

Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão
Pesquisador(a) responsável

Maria Conceição Melo Silva Luft
Orientadora