



# 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 mestrandra 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.



**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

G982g Gusmão, Laleska Dayane Oliveira Apolinário  
Guia para implementação do Pensamento Integrado na  
Universidade Estadual de Alagoas / Laleska Dayane Oliveira  
Apolinário Gusmão ; orientadora Maria Conceição Melo Silva Luft.  
– São Cristóvão, SE, 2025.  
32 p. : il.

Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em  
Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal  
de Sergipe, 2025.

1. Administração pública. 2. Universidades e faculdades  
estaduais – Administração. 3. Governança pública. 4.  
Gerenciamento de recursos de informação. 5. Comunicação na  
administração pública. 6. Transparéncia na administração pública.  
I. Universidade Estadual de Alagoas. II. Luft, Maria Conceição  
Melo Silva. III. Título.

CDU 351.851:378.4(813.5)

## 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.

A large, colorful word cloud centered on the theme of integrated thinking in university governance. Key words include 'Integrado', 'Proposta', 'Prática', 'PI', 'RI', 'UNEAL', 'Relato', 'Universidade', 'Governança', 'Fluxos', 'Setores', 'Mecanismos', 'Monitoramento', 'Riscos', 'Informação', 'Objetivos', 'Pensamento', 'Alagoas', 'Comunicação', 'Padroniza', 'Entregas', 'Orçamento', 'Linhar', 'Entre', 'Propõe', 'Integrada', 'Institucional', 'Universitária', and 'Estadual'.

# 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.

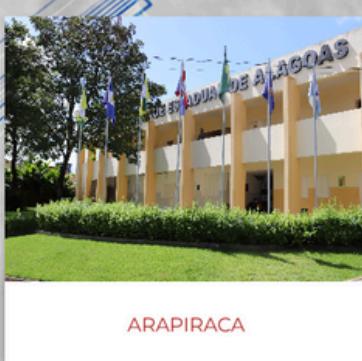
Nesse contexto, o RI tem sido adotado como um modelo estruturado para[1] consolidar informações financeiras e não financeiras, promovendo uma visão abrangente da gestão universitária. Enquanto o PI contribui para a construção de estratégia de integração entre as áreas da instituição, resultando em melhorias 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.

## CAMPI



ARAPIRACA



SANTANA DO IPANEMA



PALMEIRA DOS ÍNDIOS



SÃO MIGUEL DOS CAMPOS



UNIÃO DOS PALMARES



MACEIÓ

# 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?

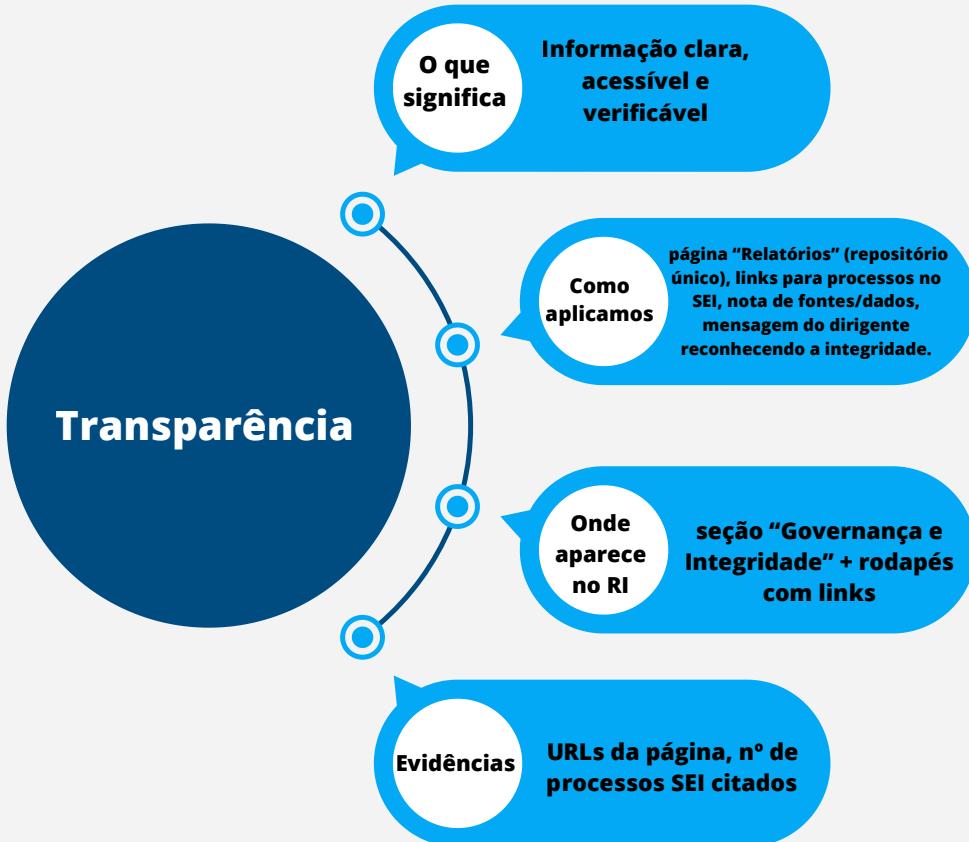
- Oferecer um roteiro prático de implementação do PI;
- Integrar dados financeiros e não financeiros em uma narrativa única;
- Ampliar transparência e accountability;
- Estruturar canais e rotinas de engajamento com stakeholders;
- Apoiar a elaboração do Relato Integrado institucional.



# 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 instuição.









“

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, mantém 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.

## 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 único “Repositório” (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.



**F  
A  
S  
E  
S  
  
D  
E  
  
I  
M  
P  
L  
E  
M  
E  
  
N  
T  
A  
C  
Ã  
O**

**01****FASE 0 – PREPARAÇÃO (0-30 DIAS)**

- Portaria do Comitê PI/RI; designação dos pontos focais; publicação do padrão “5 blocos”; criação do repositório único.
- Entregas: Portaria, página “Relatórios”, minuta do template.

**02****FASE 1 – DIAGNÓSTICO (30–60 DIAS)**

- Inventário de dados por área (fontes, periodicidades, responsáveis); mapa de sistemas (SEI, orçamento, folha, acadêmico).
- Entregas: Dossiês no SEI; planilha-mestre de fontes.

**03****FASE 2 – PLANEJAMENTO INTEGRADO (60–90 DIAS)**

- Matriz de materialidade (oficina com stakeholders) e mapa institucional de stakeholders (saliência).
- Calendário institucional de atualização (comunicar prazos e responsáveis).
- Entregas: Matriz e mapa publicados; calendário no site.

**04****FASE 3 – INTEGRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (90–120 DIAS)**

- Checklists SEI (coleta→validação→publicação); modelo lógico objetivo→KPI→resultado/impacto.
- Entregas: Checklists aprovados; guias de preenchimento.

**05****FASE 4 – ENGAJAMENTO E CANALIZAÇÃO (120–150 DIAS)**

- Agenda semestral de escuta; ciclo de devolutiva pública (nota no site/SEI)
- Entregas: Atas de escuta; notas de devolutiva publicadas.

**06****FASE 5 – RELATO INTEGRADO (150–180 DIAS)**

- Publicação do 1º ciclo de relatórios padronizados por Pró-Reitoria + Relato Integrado institucional (versão enxuta).
- Entregas: Relatórios no repositório; RI publicado.

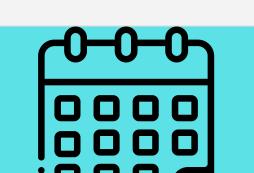
**07****FASE 6 – MONITORAMENTO E APRENDIZAGEM CONTÍNUA (CICLO SEGUINTE)**

- Sustenta orientação para o futuro e governança de dados, ajustando rotas com base em evidências e riscos.
- Entregas. Painel de indicadores; relatório de lições aprendidas; plano do ciclo seguinte.



# INSTRUMENTOS DE APOIO

Os instrumentos de apoio são úteis para “**controles de processo**” que tornam o Pensamento Integrado operável, rastreável e comparável. Destaca-se o porquê de cada um desses instrumentos, o princípio do PI/RI que ele materializa e o risco que evita.

-  **I1  
INVENTÁRIO DE DADOS** Garante qualidade e origem dos indicadores (quem mede, onde está, quando atualiza) e permite replicar resultados.
-  **I2  
CHECKLIST SEI** Transforma cada entrega em processo auditável, com passos e documentos probatórios – reduz erros e atrasos.
-  **I3  
MATERIALIDADE** Evita “relato enciclopédico”; alinha temas ao interesse público e aos objetivos estratégicos
-  **I4  
STAKEHOLDERS** Estrutura escuta e devolutiva; prioriza públicos por poder/legitimidade/urgência, aumentando a legitimidade das escolhas
-  **I5  
TEMPLATE 5 BLOCOS** Obriga a ligar objetivos, entregas, orçamento e riscos em uma mesma narrativa simples
-  **I6  
CALENDÁRIO** Dá cadência institucional; viabiliza séries históricas e coordena dependências entre áreas
-  **I7  
PAINEL** Dá cadência institucional; viabiliza séries históricas e coordena dependências entre áreas

## 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 processos SEI (ou registros 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
$(\text{nº de demandas com nota pública no site/SEI} \div \text{nº de demandas encerradas}) \times 100$	site “Relatórios”/SEI	transforma resposta interna em prestação de contas (accountability)



## Maturidade Informacional

% DE ÁREAS COM CHECKLIST ATIVO		
Como calcular	Fonte	Importância
$(\text{pró-reitorias com checklist do SEI usado no mês} \div \text{total de pró-reitorias}) \times 100.$	SEI concluídas (tarefas por checklist)	evidencia processo padronizado em operação

% DE RELATÓRIOS COM F+NF INTEGRADOS		
Como calcular	Fonte	Importância
$(\text{relatórios que trazem KPIs não financeiros + execução orçamentária} \div \text{total de relatórios publicados no período}) \times 100.$	repositório “Relatórios”	mede a conectividade (coração do RI/PI)

ADERÊNCIA AO CALENDÁRIO		
Como calcular	Fonte	Importância
$(\text{entregas publicadas no prazo} \div \text{entregas previstas}) \times 100$	calendário institucional + datas de publicação	garante tempestividade e previsibilidade



## Qualidade do Reporte

COMPLETITUDE 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
$\frac{\text{o}(relatórios com retificação substantiva após publicação} \div \text{total}) \times 100.$	ohistórico de versões no SEI/site.	proxy de qualidade de dados/processo

PUBLICAÇÃO DE SÉRIES HISTÓRICAS		
Como calcular	Fonte	Importância
$\frac{(\text{relatórios com séries} \geq 2 \text{ períodos para KPIs-chave}}{\text{total}) \times 100$	repositório “Relatórios”.	permite análise de tendência e decisão melhor

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

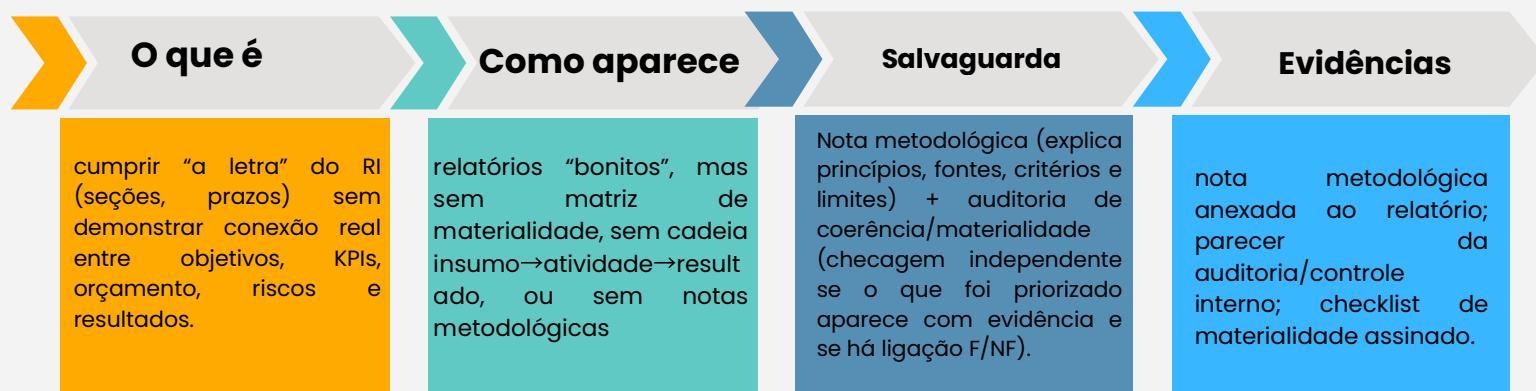
**Responsável pela medição:** Coordenação PI/RI (com dados puxados de SEI, site e Ouvidoria).

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

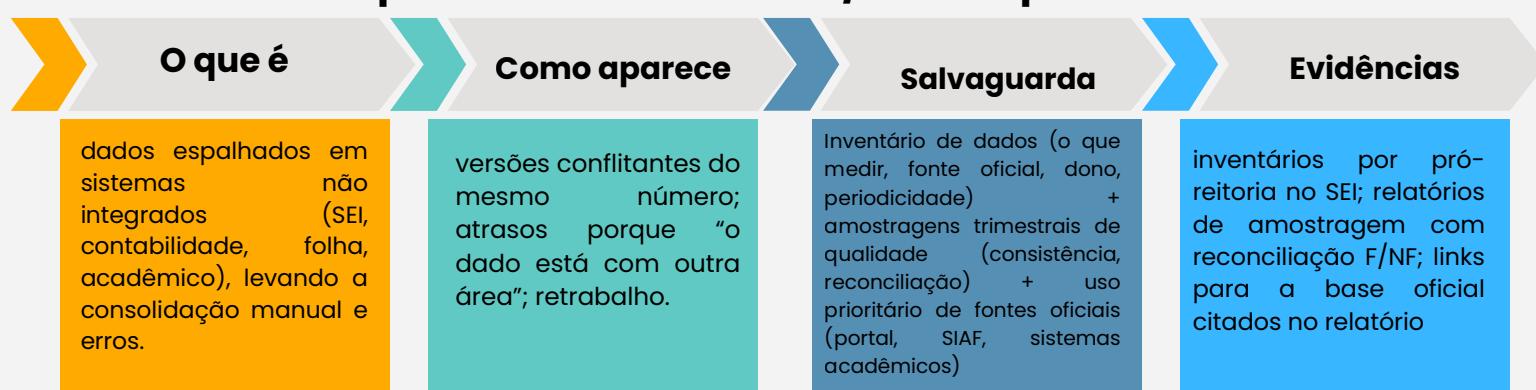
# RISCOS E SALVAGUARDAS

Para cada risco, devemos ter: Definição; Causas; Sinais de alerta; Salvaguarda: medidas preventivas; Evidências de implementação. Além disso, cada risco deve ser descrito de maneira concisa, com exemplos e responsáveis pela aplicação.

## Compliance performático (forma sem substância):



## Interoperabilidade limitada / “efeito planilha”:



## Assimetria de voz entre públicos:



## Concisão vs. completude:

### O que é

o <IR> pede concisão, mas o setor público demanda detalhamento e rastreabilidade

### Como aparece

relatórios enxutos demais (sem base) ou longos e pouco utilizáveis

### Salvaguarda

Texto principal conciso (template “5 blocos”) + anexos/links no repositório com trilhas de evidência (séries, metodologias, documentos SEI).

### Evidências

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

tensão entre abrir dados e proteger informações pessoais/sensíveis.

### Como aparece

exposição indevida de nomes/CPFs; ou, no extremo oposto, opacidade total por medo de sanção

### Salvaguarda

Classificação de sensibilidade (pública/restrita), anonimização e segregação de bases (versão pública do dado vs. base completa sob guarda legal).

### Evidências

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.

C  
R  
O  
N  
O  
G  
R  
A  
M  
A**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 INFORMATACIONAL**

- 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



# 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. E<sup>3</sup> – **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

## Evidência de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Pró-reitoria de Recursos Humanos- PRODHU

Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Guia para Implementação do Pensamento Integrado na Universidade Estadual de Alagoas”, derivado da dissertação de mestrado “Relato Integrado e Pensamento Integrado: uma proposta de guia aplicável à gestão universitária da UNEAL”, de autoria de Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão, mestrandra do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap).

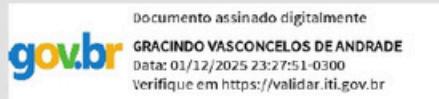
Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Sergipe – UFS.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Guia Prática (PTT – modalidade 11 “manual/protocolo” CAPES área 27) e seu propósito é propor um roteiro institucional, incremental e verificável para a implementação do Pensamento Integrado (PI) na UNEAL, fortalecendo a governança, a integração das informações financeiras e não financeiras e a transparência institucional.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço [profiap@academico.ufs.br](mailto:profiap@academico.ufs.br).

Arapiraca/AL, 01 de dezembro de 2025

Registro de recebimento



---

Responsável pelo recebimento

Reitoria da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL



MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**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