


## **DIVULGAÇÃO DA GERAÇÃO DE VALOR NO RELATO INTEGRADO: UMA ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DO SENAC ALAGOAS (2020 – 2022)**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n5-278>

**Data de submissão:** 19/04/2025

**Data de publicação:** 19/05/2025

**Laleska Dayane Oliveira Apolinário Gusmão**  
Mestranda em Administração Pública- Profiap  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)  
Laleska\_apolinario@hotmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6147-4168>

**Maria Conceição Melo Silva Luft**  
Doutora em Administração  
Universidade Federal de Pernambuco  
ceicamelo.ufs@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2713-2700>

**Rosângela Sarmento Silva**  
Doutora em Administração  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)  
rosangelasarmiento13@academico.ufs.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3044-9699>

**Luiz Geraldo Rodrigues de Gusmão**  
Doutorando em Administração  
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)  
lg.mpane@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3622-3535>

### **RESUMO**

Na prática organizacional, o Relato Integrado (RI) informa sobre a geração de valor por instituições públicas ou privadas no tocante à sua governabilidade social, econômica e ambiental. Desse modo, a pesquisa objetiva identificar como o RI do Senac Alagoas contribui para a divulgação da sua geração de valor. Para tanto, adotou-se uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa por meio de uma pesquisa documental, tendo como fonte de evidências a Decisão Normativa nº 178/2019 (TCU) e o Relato Integrado do Senac /AL referente ao período de 2020 a 2022. Como resultado, identificou-se que apesar do RI do Senac/AL não atender integralmente a DN nº 178/2019, evidencia a busca pela integridade na prestação de contas e contribui para uma gestão mais transparente. Além disso, sua estrutura favorece a divulgação da geração de valor por meio da apresentação das ações aplicadas e direcionadas aos seus capitais de valores. Esses resultados reforçam a importância do planejamento e gerenciamento das partes interessadas, incentivando instituições educacionais, a alinhar estrategicamente suas ações aos capitais organizacionais de forma integrada.

**Palavras-chave:** Relato Integrado. Criação de Valor. Demonstração de Valor. *Stakeholders*.

## 1 INTRODUÇÃO

O advento das mudanças globais sob a ótica sustentável e avanços na comunicação, intensificaram a necessidade de aprimorar a forma como as organizações apresentam suas atividades, seus resultados e valores aos *stakeholders*. Uma apresentação clara e objetiva que possibilite a todas as partes interessadas analisar o fluxo das atividades realizadas e acompanhar as movimentações futuras da organização.

Assim, a fim de atender a essa nova demanda global, foi desenvolvido um *framework* que visa retratar como as instituições gerenciam e integram seus processos, o Relato Integrado (RI). Uma abordagem que se alinha às crescentes expectativas da sociedade em relação à responsabilidade corporativa e que apresenta uma narrativa coesa e compreensível. Sua comunicação desperta o interesse dos *stakeholders*, permitindo o acompanhamento direto e objetivo das ações e de suas respectivas destinações.

Uma das características que diferencia o RI em comparação às demais possibilidades de relatórios é a sua filosofia de gestão, o Pensamento Integrado. Esse pensamento pressupõe que toda tomada de decisão em uma organização, nos seus mais diversos níveis, deve levar em consideração todos os panoramas e as possíveis repercussões, intra e interorganização que sejam relevantes para a decisão.

Outro fator que o RI contempla é a forma de oportunizar às organizações a apresentação de como geram valor a partir das suas ações e integrações. Apresentando as partes interessadas, de que forma a organização cria valor ao passar do tempo (Guzatti, 2020). No entanto, o *framework* do RI não comporta métrica ideal para demonstração de valor gerado, mas estabelece que as organizações utilizam métricas por meio de indicadores chave de desempenho (KPI) para que seja possível identificar o seu progresso em direção às metas e aos objetivos estratégicos.

Como suporte teórico, a pesquisa fundamenta-se na teoria dos *stakeholders*, reforçando de forma conceitual a relação entre as organizações e as partes interessadas e a consequência dessa relação com o valor gerado. Para Bazanini *et al* (2020) o contexto organizacional tem sido um suporte à constituição da teoria dos *stakeholders*, pois ela surge em um cenário em que os gestores tomam ciência de que as organizações são dependentes de grupos externos e que não possuem autossuficiência. Uma conscientização que reforça a ideia de que “existem grupos e indivíduos que têm interesse no sucesso ou no fracasso de um negócio” (Harrison *et al.*, 2010, p. 17).

Outro suporte teórico que justifica esta pesquisa, são os estudos de Gonçalves *et al.* (2019), De Albuquerque Ribeiro *et al.* (2020) e Maria *et al.* (2021), nos quais asseveram que a adoção do RI pode trazer diversas vantagens e importância para uma empresa, tais como: transparência e prestação de

contas, avaliação de riscos e oportunidades, gestão estratégica, melhoria da tomada de decisões, sustentabilidade a longo prazo e aprimoramento da comunicação externa.

Não obstante, no cenário público, as instituições possuem por natureza gerar resultados em várias perspectivas, e Galvão *et al* (2022, p. 5) ressaltam que “o quadro conceitual do Relato Integrado foi bem adaptado ao setor público, pois as empresas estatais, geralmente, operam em condições de mercado”.

No contexto das instituições educacionais, Domingues (2021) destaca que as organizações podem se beneficiar com o RI, haja vista que este traz uma visão holística aos *stakeholders* no que se refere a transparência educacional e social, avaliação do desempenho educacional e compreensão de impacto social no aspecto regional.

Desse modo, instituições educacionais como Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial-Senac, entidade privada integrante do sistema “S”, criada pelo Decreto Lei Nº 8.621/1946, com a finalidade de atender a educação profissional, têm se adequando as exigências normativas orientadas à transparência e prestação de contas. Em 2019, em atendimento à Decisão Normativa Nº 178/2019 do Tribunal de Contas da União (TCU), que recomenda a adoção do modelo de RI na elaboração dos relatórios de gestão, o Senac passou a adotar o RI em âmbito nacional. A partir disso, unidades federativas, como o Senac/AL, incorporaram o modelo que além de atender a obrigação normativa, tem possibilitado avaliar a efetividade da comunicação, verificar os capitais desenvolvidos e aprimorar as estratégias de desenvolvimento, além de consolidar sua imagem junto aos seus *stakeholders*.

Diante do exposto, com intuito de averiguar como a adoção do RI pelo Senac/AL, em cumprimento à DN Nº 178/2019, tem contribuído para a divulgação de valores gerados pela instituição, a pesquisa realiza uma análise documental, dos relatórios elaborados no período de 2020 a 2022, com o objetivo de identificar como o Relato Integrado do Senac/AL contribui para a divulgação da sua geração de valor.

Para tanto, no contexto social a pesquisa destaca-se ao relevar o fator transparência na aplicação de recursos públicos e nas ações educacionais, beneficiando as diversas partes interessadas, como alunos, funcionários, órgãos reguladores entre outros, ao possibilitar o entendimento de como uma instituição de interesse público comunica a sua contribuição social e econômica. Evidencia também a importância da prestação de contas de modo integrado e de fácil compreensão. Além disso, amplia a percepção da sociedade sobre o impacto do Senac/AL em seu entorno.

Por fim, o diferencial desta pesquisa enquadra-se à compreensão de que a adoção do RI pode ser uma ferramenta importante para as instituições educacionais, além da atualidade do tema e da viabilidade da aplicabilidade desses modelos à instituição, pois permite que estas demonstrem seu

compromisso com a educação de qualidade, ao mesmo tempo em que fornece informações para seus *stakeholders* e parceiros.

## **2 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* COMO FUNDAMENTO PARA A CRIAÇÃO E DEMONSTRAÇÃO DE GERAÇÃO DE VALOR**

Compreender que toda e qualquer organização consistirá em unidade sustentável a partir da dinâmica de relacionamento existente entre ela e as partes interessadas, entender o sentido deste relacionamento e gerenciar estratégias favoráveis às organizações ao ponto de filiar valor é a ideia chave que constitui a teoria dos *stakeholders*.

Um termo ao qual está definido como grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela organização (Mascena *et al.*, 2018; Mascena; Stoker, 2020; Bazanini *et al.*, 2020) e, uma teoria que pode ser considerada como uma gestão de *stakeholders*, pois integra o conjunto de ações, estruturas e práticas designadas à organização (Mascena; Stoker, 2020).

A teoria dos *stakeholders* (ST) foi concebida por Freeman (1984) como uma estratégia de gestão destinada a auxiliar as empresas na navegação de ambientes complexos, nos quais mudanças rápidas e questões ambientais ganham relevância crescente (Dameri; Ferrando, 2021).

Para Bazanini *et al* (2020, p 45) a gestão dos *stakeholders* “passou a cada vez mais fazer parte das estratégias das organizações com o conceito de criação de valor da empresa para os seus *stakeholders*”.

Nessa direção, a medida em que as partes interessadas compreendem que na integração do seu relacionamento com a organização, existe uma disponibilização mais que o mínimo necessário para mantê-lo, a organização terá como consequência o engajamento e fidelidade destes *stakeholders* que consistirá em um aumento na geração de valor da empresa (Mascena *et al.*, 2018; Harrison *et al.*, 2010).

De acordo com Mascena *et al.* (2020) a gestão dos *stakeholders* consiste em três níveis. O primeiro nível trata-se do racional, uma gestão que demanda à instituição identificar seus *stakeholders*, suas posições e localização. O segundo nível é o processual, no qual devem ser observados os processos internos e externos da instituição, a fim de manter a conexão com as partes interessadas. O terceiro nível de gestão é o transacional, neste nível verifica-se quais são os meios de comunicação entre a instituição e os *stakeholders* e avalia a melhor estratégia de alocação de recursos disponíveis pela instituição.

Uma outra estratégia de gestão refere-se à identificação do nível de saliência dos *stakeholders*, qualificada pelo poder, legitimidade e urgência (Mitchell, 1997). Esta estratégia permite que a

instituição defina as informações que serão divulgadas por meio do reconhecimento sobre quem e o que informar.

Assim, reforçando a necessidade de estratégias que visem o bom relacionamento das organizações com seus *stakeholders*, considera-se o Relato Integrado (RI) como uma ferramenta de divulgação de informações que condizem com a realidade das instituições em seus aspectos sociais, ambientais e econômicos, demonstrando às partes interessadas informações valiosas sobre a forma como a organização se sustenta a curto, médio e longo prazo.

Além disso, para Dameri; Ferrando (2021) o RI tem como propósito divulgar os vínculos estabelecidos e mantidos por uma organização com seus principais *stakeholders*, demonstrando como e em que extensão a empresa leva em conta as expectativas e necessidades legítimas desses públicos

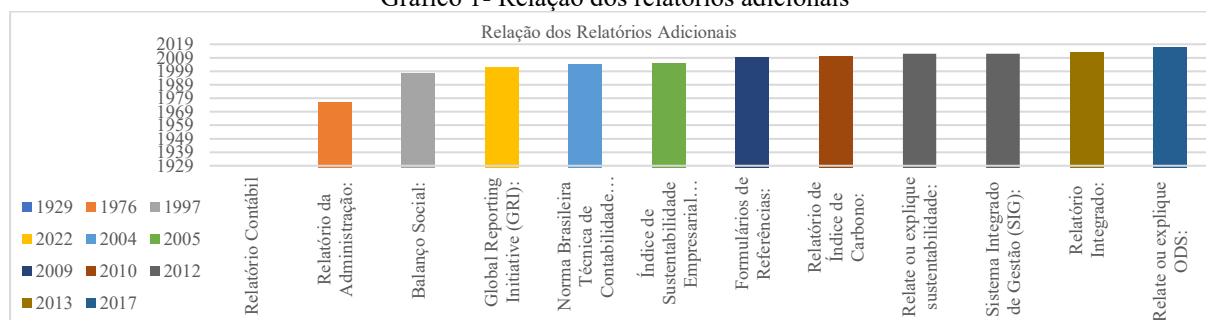
### **3 PROPÓSITO E ESTRUTURA DO RELATO INTEGRADO**

O RI foi criado em meados de 2009, pelo Conselho Internacional para o Relato Integrado ou *International Integrated Reporting Council* (IIRC), com propósito de remediar a fragilidade dos relatórios financeiros, que estão mais focados na função da informação, e de sustentabilidades, voltados à função de transformação, existentes à época.

Corroboram Eccles e Serafim (2015) que todo relatório corporativo pode exercer as funções informacional e de transformação, no entanto o RI tem um diferencial, pois integra as duas funções. Ressalta-se que a função informacional serve para comunicar por meio de dados, análises e resultados de forma organizada, informações úteis a fim de auxiliar a tomada de decisão para alocação de recursos internos e, função de transformação, que corresponde a uma apresentação que vai além de uma compilação de dados, trata-se do relacionamento da empresa com seus *stakeholders*.

Compreende-se que o RI não tenha sido o primeiro relatório a preocupar-se a prestar informação relacionada a aspectos não financeiros. Guzatti (2020) apresenta uma relação de relatórios corporativos nacionais e internacionais, que visam também a divulgação destas informações, conforme ilustra o Gráfico 1.

Gráfico 1- Relação dos relatórios adicionais



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Guzatti (2020)

Assim, observa-se que os relatórios adicionais derivam de um processo de comunicação que abrange os aspectos ambiental, social e econômico com a premissa de evidenciar a transparência nas ações às partes interessadas.

Mas, em vez de simplificar a divulgação das ações realizadas pelas instituições, promovendo a transparência na informação, resultou numa multiplicidade de relatórios que complicaram a aplicação do quantitativo de dados gerados pelas organizações, levando a um-potencial deficiência no que diz respeito à transparência das informações.

Nesse sentido, o RI não assume o lugar dos demais relatórios, mas possibilita a união de informações existentes neles (Gonçalves *et al.*, 2019). Afirmo Guzatti (2020) que o RI se apresenta como uma proposta de direcionar os relatórios já existentes e adotados pelas corporações a um pensamento integrado. Assim, diferentemente dos outros relatórios, o intuito do RI é integrar informações financeiras e não financeiras em um único documento, facilitando a leitura e interpretação dos fatos (De Albuquerque Ribeiro *et al.*, 2020 Domingues, 2021).

A estrutura do RI demonstra aos *stakeholders* de que forma a organização cria valor ao passar do tempo, por meio das suas estratégias, desempenhos e aplicações empresariais no ambiente externo conforme mencionam Guzatti (2020) e Domingues (2021), com objetivo de aumentar a qualidade da informação divulgada aos provedores de capital financeiro, reduzindo, consideravelmente, as distorções de informações, proporcionando uma aplicação mais eficiente do capital (Zaro, 2021; Cardoso *et al.*, 2019).

Para isso, o RI tem como direcionadores sete princípios que se relacionam integralmente e são fundamentais para validar o funcionamento da sua estrutura. Estão elencados em: Foco estratégico e orientação para o futuro; Conectividade da informação; Relações com partes interessadas; Materialidade; Concisão; Confiabilidade e completude, Coerência e comparabilidade. Princípios que reforçam o diferencial deste relatório no mercado e na sua forma de comunicação (<IR> 2013; IIRC 2011; Domingues, 2021).



A Diretiva 2014/95/EU e o <IR> 2013, determinam que o RI deve conter em sua estrutura no mínimo os seguintes Elementos de Conteúdo: Visão geral organizacional e ambiente externo; Governança; Modelo de negócios; Riscos e oportunidades; Estratégia e alocação de recursos; Desempenho; Perspectivas; Base de preparação e apresentação e ao fazê-lo, considera: Orientações gerais sobre o relatório. Esses elementos são compostos por questionamentos que auxiliam o responsável pela elaboração do relatório a refletir e analisar aspectos da estrutura organizacional.

Para De Albuquerque Ribeiro *et al.*(2020) a estrutura do RI permite, além de demonstrar um enfoque na integração dos relatórios financeiros e não financeiros, que tanto os gestores como os investidores avaliem as consequências em longo prazo de um abrangente grupo de capitais.

Dessa forma, o RI se estende a seis capitais que influenciam diretamente no sucesso da organização e permite uma visão integrada da instituição (Guzatti, 2020; Gonçalves *et al.*, 2019). Compreendem capitais financeiros e não financeiros, tangíveis e intangíveis (Dameri; Ferrando, 2021). São eles: capital financeiro, capital manufaturado, capital intelectual, capital humano, capital social e de relacionamento e capital natural (IIRC, 2013b).

Segundo Bevilaqua; Freire (2023) os capitais são reservatórios de valor que tendem a aumentarem, diminuir ou podem ser transformados conforme as atividades da organização. Esses valores, além de demonstrar os resultados financeiros e/ou a entrega de produtos, apresenta um retorno de novos capitais no processo, o fortalecimento e engajamento das relações com os *stakeholders* e a sustentabilidade dos negócios (Guzatti, 2020).

Complementa Perez Junior *et al.* (2014) que os valores gerados em uma corporação, advém do desenvolvimento e transformação dos capitais oriundos do ambiente externo, bem como dos serviços ou produtos ofertados pela organização aos clientes, onde estes, perceberão e reconhecerão o valor distribuído pela empresa, ativando a disponibilidade em pagar por eles.

Como o RI é baseado em princípios e não em regras, conforme afirma Tarakçolu Altnay *et al.* (2022), sua estrutura se torna adaptável a qualquer organização e possibilita que a apresentação das informações aos *stakeholders* sejam realizadas de acordo com a sua necessidade. No entanto, Eccles e Serafim (2015) apontam que o RI deve fornecer o entendimento da natureza e da qualidade do vínculo das instituições com suas partes interessadas.

Assim, o RI além de ser aplicado às organizações privadas de capital aberto, foi ampliado para o âmbito das organizações públicas, que passou a ser fomentado por meio da criação do *IR Public Sector Pioneer Network*, uma comissão formada por diversos representantes do setor público em extensão global, com o objetivo de discutir a implantação do modelo de reporte na administração pública (Faria *et al.*, 2023).

O Brasil foi o país pioneiro na implantação do RI no contexto da Administração Pública Federal (APF), direta e indireta (Zaro, 2021). Seu início foi em 2016, com a promulgação da Lei nº 13.303/2016, lei das Estatais, a qual exigiu que as empresas públicas e sociedades de economia mista, elaborassem anualmente o relatório integrado ou de sustentabilidade (Resende, *et al.*, 2021). Atualmente, as APF são regulamentadas pela Instrução Normativa TCU nº 84 de 2020 e a Decisão Normativa TCU nº 198 de 2022, contendo diretrizes e orientações acerca da prestação de contas no modelo de RI.

No contexto educacional, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- Senac, atuante na formação profissional e educação corporativa, apesar de ser uma empresa privada é conceituada como um Serviço Social Autônomo (SSA) pois possui um papel importante e impactante no desenvolvimento do país. Logo, por deter de recursos públicos para o funcionamento das suas atividades, o Senac é fiscalizado pelo TCU e está incluído na relação de instituições a divulgarem seus resultados e prestação de contas no modelo RI.

Para o Senac, o RI apresenta-se como uma ferramenta de transparência e divulgação do seu trabalho à sociedade, permitindo demonstrar, além de números, histórias de inclusão e transformação (Senac, 2024). Corroborando com o pensamento de Adhikariparajul *et al.*, (2019), no qual ressalta que a organização que implementar o RI poderá contar a história de todas as ações que desenvolve seus capitais a fim de demonstrar sua geração de valor.

Destarte, além de integrar informações financeiras e não financeiras, o RI apresenta-se como uma ferramenta de comunicação estratégica, pois permite que a instituição apresente de forma clara e objetiva como gera valor ao longo do tempo, favorecendo a interpretação das partes interessadas sobre suas ações e resultados. Conforme afirmam Eccles e Serafeim (2015) o RI não apresenta apenas dados, mas trata-se de uma narrativa que demonstra vínculo, compromisso e impactos da organização, ampliando sua proximidade com os *stakeholders*.

Portanto, os fundamentos apresentados neste referencial teórico, asseguram as categorias de análise escolhidas e utilizadas nesta pesquisa. A estrutura do RI foi analisada pela DN nº 178/2019 do TCU que designa instruções para prestação de contas em formato integrado, especialmente para instituições que recebem recursos públicos. Em paralelo, os seis capitais apresentado pela Estrutura Internacional para Relato Integrado (IIRC, 2013), favorece a análise do conteúdo dos relatórios, no qual permite compreender como a instituição comunica a criação de valor aos *stakeholders*.

Por fim, essas categorias estão em conformidade com a teoria dos *stakeholders*, pois justifica a importância da transparência, da comunicação estratégica e da responsabilidade institucional na presença das diversas partes interessadas.



#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa baseia-se em uma lógica indutiva, de abordagem qualitativa cujo objetivo é de natureza descritiva, com a finalidade de identificar como o Relato Integrado contribui para a divulgação de valor gerado pela instituição Senac/AL.

Configura-se como pesquisa indutiva, pois busca-se, a partir da análise específica dos Relatórios Integrados do Senac/AL (2020-2022), identificar fatores que possibilitem a compreensão de como se dá a divulgação da geração de valor em instituições educacionais, partindo de uma observação particular para ampliação dos conhecimentos (Creswell, 2010; Marconi; Lakatos, 2003).

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa uma vez que esta tem como propósito examinar e interpretar, de maneira organizada, os elementos presentes no RI do Senac/AL, observando a criação e divulgação de valor aos *stakeholders* (Creswell, 2010). Dessa forma, a análise documental realizada não está limitada a quantificação de dados, mas envolve a interpretação dos elementos de conteúdo definidos pela DN nº 178/2019 do TCU, a fim de identificar se a estrutura do RI do Senac/AL contempla a normativa. Além disso, analisa os seis capitais organizacionais, com foco na identificação de como as ações relacionadas aos capitais são utilizados para comunicar a geração de valor.

Quanto ao delineamento, caracteriza-se como descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52) a pesquisa descritiva “procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem”, alinhando-se com a proposta deste estudo em identificar os capitais evidenciados nos relatórios e analisar como eles comunicam a geração de valor aos *stakeholders*. Trata-se, portanto, de uma rota investigativa, alinhada às percepções e contextos que envolvem o pesquisador.

A escolha pela instituição se deu pela viabilidade de acesso aos relatórios e informações institucionais e pela proximidade do pesquisador com o contexto organizacional, o que possibilitou a compreensão das práticas institucionais de geração e divulgação de valor.

Nesse contexto, destaca-se que o Senac/AL, dentre as regionais da federação, teve início no ano de 1947, na cidade de Maceió, como uma delegacia regional vinculada à administração de Recife (PE), conquistando sua autonomia no ano seguinte. Atualmente, o Estado de Alagoas conta com seis unidades, sendo três situadas na capital Maceió, onde também se encontra a sede administrativa, responsável por desenvolver estratégias a nível regional, bem como, construir o Relatório Integrado anual, e as demais unidades nos municípios de Arapiraca, Palmeira dos Índios e União dos Palmares.

Dessa forma, a pesquisa utilizou duas fontes de evidências: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica para o levantamento teórico sobre o *framework* RI e a teoria dos *stakeholders* e a pesquisa documental para análise das seguintes fontes documentais: Decisão Normativa nº 178/2019 (TCU) e o Relato Integrado do Senac /AL referente ao período de 2020 a 2022.

Considerando esses aspectos, o uso do RI como um instrumento de prestação de contas e comunicação da geração de valor, configura-se como um fenômeno atual e relevante, cuja análise demanda a proximidade com o ambiente e acesso às evidências documentais.

Os critérios de análise do RI ocorreram com base em dois critérios: primeiro avaliou se o RI do Senac/AL estava em consonância com a estrutura da DN nº178/2019 do TCU, no qual estabelece que este o formato por meio do “Relatório de Gestão na Forma de Relato Integrado: evolução da prestação de contas”, desenvolvido pelo TCU. a) Elementos pré-textuais; b) Mensagem do dirigente máximo da unidade; c) Visão geral organizacional e ambiente externo; d) Planejamento estratégico e governança; e) Gestão de risco e controles internos; f) Resultados da gestão; g) Alocação de recursos e áreas especiais da gestão; h) Demonstrações contábeis; i) outras informações relevantes e; j) Anexo e apêndices.

O segundo foi analisar os capitais do RI, com base na Estrutura Internacional para Relato Integrado- IIRC tais como: capital financeiro, capital intelectual, capital manufaturado, capital humano, capital social e de relacionamento e o capital natural. Para isso, foi utilizado na análise de conteúdo os preceitos de *Bardin* (2016) e o como *Software* de análise foi utilizado o Maxqda (2022), importante salientar que o critério de análise dos capitais foi o com maior representatividade nos respectivos anos em análise.

Nessas circunstâncias, ressalta-se também que a primeira fase da pesquisa documental foi desenvolvida através da leitura da DN nº178/2019 do TCU, o que possibilitou a formalização de uma compreensão clara dos critérios e exigências para o *framework* do RI além de realizar a comparação destes critérios com os adotados pelo Relato Integrado do Senac/AL, no recorte temporal de 2020 a 2022, tomando como referência as seguintes menções: Atendido  $\geq 1$ ; Parcialmente Atendido  $\leq 0,9 \geq 0,1$ ; Não atendido = 0.

Na segunda fase foi realizada a análise de conteúdo dos Relatos Integrados para identificar as ações de capitais de valores de maior representatividade, vislumbrando assim o valor gerado pela instituição e como esse valor é demonstrado aos *stakeholders*.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os tópicos percorridos nesta seção são as discussões dos resultados que permitiram responder o objetivo proposto neste estudo que é identificar como o Relato Integrado (RI) do Senac/AL contribui para a divulgação da sua geração de valor.

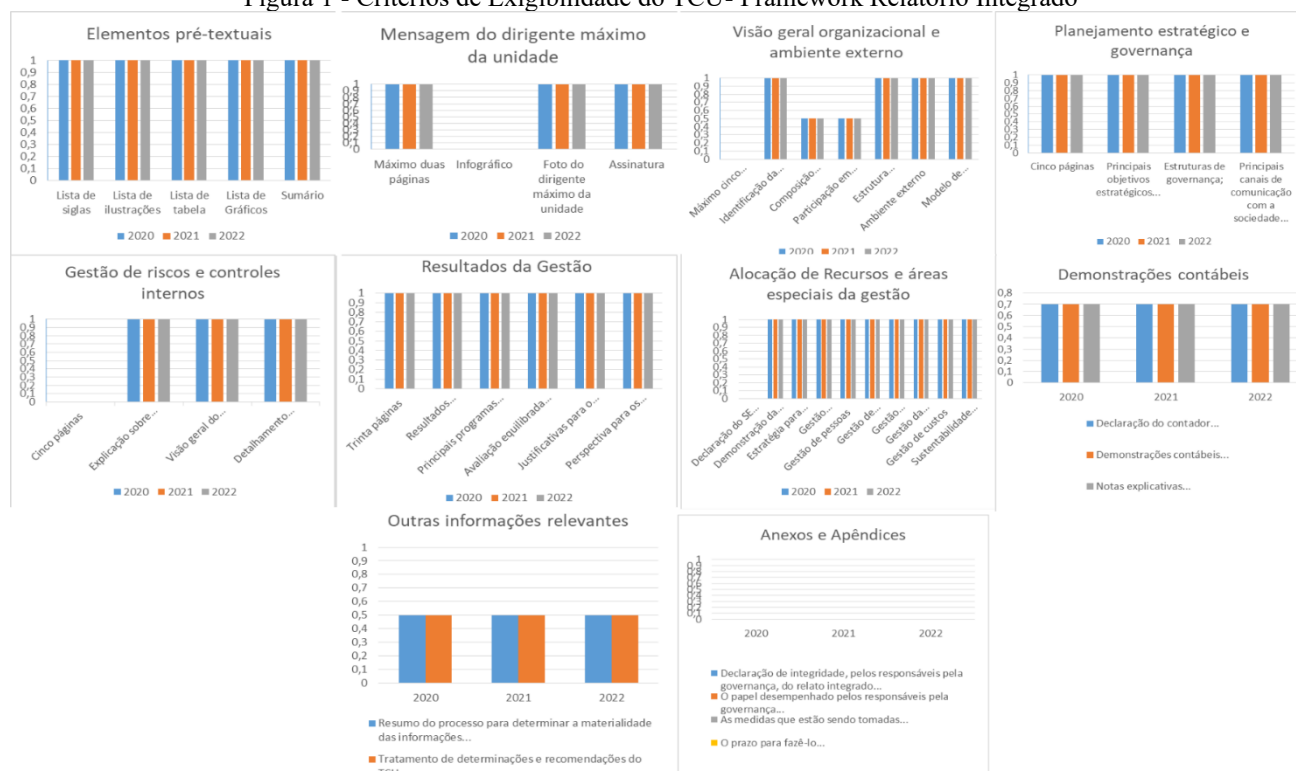
## 5.1 COMPOSIÇÃO ESTRUTURAL DO RELATÓRIO INTEGRADO À LUZ DA DN DO TCU Nº 178/2019

Para a primeira fase da análise documental foi observada a normativa vigente que trata sobre a atualização do relatório geral de prestação de contas da administração pública federal para o modelo do RI. Dessa forma, identificou que o RI do Senac Alagoas atende aos critérios da estrutura estabelecidos no documento “Relatório de Gestão na Forma de Relato Integrado: evolução da prestação de contas”, desenvolvido pelo TCU.

Face ao exposto, foi possível identificar que o RI do Senac/AL atende a DN nº 178/2019 TCU. Isto posto, isso pode melhorar a qualidade da prestação de contas do Senac/AL, promover a transparência e a responsabilidade social, avaliar o desempenho de forma holística e, por fim, atender os interesses dos *stakeholders*, contribuindo para uma gestão mais eficaz e responsável. Importante salientar, que o Senac apesar de ser uma instituição privada, recebe recursos públicos, o que leva a fiscalização pelo TCU, o que confirma a necessidade de atender a referida norma aqui exposta.

Além de avaliar a estrutura do RI Senac/AL em relação a DN nº 178/2019 do TCU, é necessário também avaliar as recomendações que compõem cada item da estrutura, no período comparativo de 2020 a 2022. Para melhor compreensão, destaca-se na Figura 1 os componentes de cada elemento dos Relatórios Integrados, demonstrando o nível de participação em cada critério, com base nas seguintes menções: Atendido  $\geq 1$ ; Parcialmente Atendido  $\leq 0,9 \geq 0,1$ ; Não atendido = 0.

Figura 1 - Critérios de Exigibilidade do TCU - Framework Relatório Integrado



Fonte: Elaborado pelos autores com base RI do Senac/AL (2023)

Assim, é possível observar que dentre os critérios da estrutura estabelecidos na DN nº 178/2019 do TCU, o RI do Senac/AL atendeu ao longo dos três anos os: Elementos pré-textuais; Planejamento estratégico e governança; Gestão de riscos e controles internos; Resultados da gestão e Alocação de recursos e áreas especiais da gestão.

Quanto ao critério Mensagem do dirigente máximo, foi identificada ausência de infográficos nos três anos analisados, o que pode comprometer a clareza e atratividade da comunicação inicial do relatório.

Sobre a Visão geral organizacional e ambiente externo, a apresentação das informações quanto a composição acionária do capital e social; e a participação em outras sociedades, foram parcialmente atendidas. Neste caso entende-se que a natureza jurídica da instituição não se enquadra nesses critérios.

Nota-se também que as Demonstrações contábeis e Outras informações relevantes foram parcialmente atendidos. O critério das “demonstrações contábeis” estabelece que a instituição deve disponibilizar os dados contábeis diretamente no relatório, neste caso, foram vistos apenas link para acesso ao portal da transparência do Senac/AL. No caso de “outras informações importantes”, a DN nº 178/2019 estabelece a utilização deste critério somente em casos de existir algo que não coube inserir no relatório em outros tópicos.

Portanto, faz-se uma analogia deste resultado com os estudos de Bazanini *et al.* (2020) ao asseverar que as partes interessadas precisam compreender que no seu relacionamento com a organização é necessário que exista uma disponibilização mais que o mínimo necessário para o engajamento dos *stakeholders* e fidelidade destes.

Assim, o critério das Demonstrações contábeis desempenha um papel essencial no RI, de acordo com a DN nº 178/2019, pois este tem como propósito fornecer informações financeiras que complementam as informações não financeiras, essenciais para os *stakeholders*.

Por fim, o único critério que todos os relatórios não atenderam, está relacionado ao Anexos e apêndices. A DN n.º 178/2019 destaca que os apêndices são uma parte necessária do RI, pois permite que a empresa propicie informações detalhadas que sustentem a conclusão do RI, atenda a requisitos regulatórios e atenda às necessidades específicas de diferentes públicos. Ademais, o apêndice aumenta a flexibilidade, a transparência na utilidade do RI.

Além disso os apêndices também são importantes, pois complementam informações, mostra transparência e credibilidade, mostra se o RI atende aos requisitos regulatórios e normativos, facilita as avaliações externas e órgãos de controles e por fim, minimiza a desordem informacional (Gonçalves *et al.*, 2019).

Em suma, com base nos critérios de elegibilidade da DN nº 178/2019 do TCU, é possível afirmar que embora o RI do Senac/AL atenda apenas parcialmente aos critérios referentes às Demonstrações contábeis e às Outras informações relevantes, e não atenda ao critério de Anexos e apêndices, a instituição demonstra um compromisso com a integridade no que se refere à prestação de contas e à estrutura exigida pela referida norma. Além disso, proporciona uma visão holística aos *stakeholders* contribuindo para uma gestão transparente, eficaz e responsável (De Albuquerque Ribeiro, 2020).

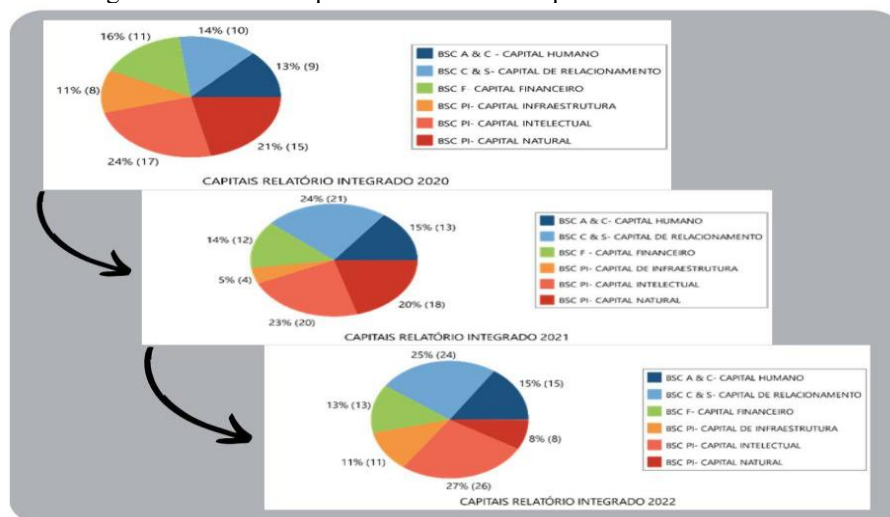
## 5.2 IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE VALORES GERADO

O segundo momento da análise foi identificar na estrutura do RI os capitais de valor e qual capital teve maior influência no período de 2020 a 2022, com base nos capitais de valores descritos na Estrutura Internacional para Relato Integrado- IIRC, tais como: capital financeiro, capital intelectual, capital manufaturado, capital humano, capital social e de relacionamento e o capital natural, sendo estes as categorias de análises e o *Balanced Scorecard* (BSC) como unidade de registro.

A apresentação desses capitais em um RI permite a identificação da transparência da movimentação dos recursos aplicados e efetuados pela instituição e evidencição de valor gerado, neste

interim, os capitais mais representativos extraídos do RI no período em análise foram: capital intelectual, capital social e de relacionamento e o capital natural, conforme Figura 2.

Figura 2- Índice de representatividade de capital de valor 2020 a 2022



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

É possível identificar que o capital de maior representatividade no Senac/AL aos anos em análise foi o Capital Intelectual, com participação que varia de 24% a 27% das ações. O IIRC apresenta que o Capital Intelectual são ações intangíveis baseadas em conhecimentos, bem como propriedade intelectual no qual se refere a patentes, direitos autorais, *software*, direitos e licenças, como também, capital organizacional alusivo a conhecimentos tácitos, sistemas, procedimentos e protocolos. Dessa forma, compreende-se que o Senac/AL, durante o período analisado, oportunizou melhorias na sua estrutura estratégica e governamental.

Para reforçar a evidenciação do Capital Intelectual nos resultados dos relatórios analisados, pode-se citar como exemplo a ação “Gestão Compartilhada” desenvolvida pelo Senac/AL, cujo objetivo é promover a integração entre os colaboradores, compartilhar informações, trocas de ideias e sugestões, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1: Ações da Gestão Compartilhada- Capital Intelectual

Gestão Compartilhada 2020	Gestão Compartilhada 2021	Gestão Compartilhada 2022
<b>Gestão de risco:</b> Responsável por disseminar dicas de prevenção contra o vírus da COVID-19, bem como a apresentação do plano (protocolo) de retomada, que seguiu os protocolos estabelecidos pelas autoridades de saúde;	<b>Gestão de riscos:</b> disseminação de dicas de prevenção contra o vírus da Covid-19 e palestra sobre a importância da vacinação e os perigos da não-imunização.	Lançamento do <b>App Meu RH</b> : foi oferecido uma ferramenta totalmente digital para que os empregados possam visualizar informações como recibos de pagamentos, informe de rendimentos, espelho de ponto, férias e informações pessoais de forma fácil e rápida através do próprio celular.



<p>• <b>Comitê Lei Geral de Proteção de Dados:</b> Instituído para conduzir a instituição na implantação de instrumentos que gerem segurança/privacidade nos dados dos colaboradores e terceiros.</p>	<p><b>Comitê Gestor de Tecnologia dos Sistemas Integrados de Gestão do Senac Alagoas:</b> palestra sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais</p>	<p><b>Gestão de Riscos:</b> mesmo com a redução dos números da COVID-19, o Senac/AL continuou em alerta, disseminando dicas de prevenção e reforçando a importância da vacinação e os perigos da não-imunização.</p>
<p><b>Comitê Gestor:</b> Criado para tratar de assuntos estratégicos de todo Regional com o objetivo de melhor assertividade nos direcionamentos, bem como deliberar ações pertinentes para o alcance de uma boa performance;</p>	<p><b>Comissão de Orçamento:</b> para auxiliar os gestores na elaboração do orçamento anual de forma participativa e colaborativa, fortalecendo o comprometimento com os resultados.</p>	
<p><b>Comissão de Orçamento:</b> Competente para auxiliar os gestores na elaboração do orçamento para o período de gestão 2021, de forma participativa e colaborativa, de tal maneira que permita aos responsáveis entender e comprometer-se com os resultados a serem auferidos ao final do período de gestão.</p>	<p><b>Direitos Trabalhistas:</b> palestra sobre o Direito do Trabalho frente às Novas Tecnologias de Comunicação e Transmissão de Dados, esclarecendo sobre as mudanças nas relações e organização do trabalho.</p>	
<p><b>Mapeamento de Processos:</b> Dissemina a cultura de gestão de melhoria de processos com a realização de mapeamento dos processos do Regional para verificação se estão de acordo com os objetivos e planejamento estratégico da instituição e posteriormente adequação.</p>		<p>Lançamento do <b>Espaço Aprenda Mais Senac</b>, que inclui o Site Transparência e Unicidade, o Canal do YouTube Senac Recomenda, diversos cursos e a Biblioteca Digital Senac. Este espaço é uma oportunidade para que os empregados adquiram mais conhecimento, já que este nunca é demais.</p>

Fonte: Relatório Integrado Senac/AL 2020 a 2022

De acordo com os relatórios das ações apresentadas no Quadro 1, houve participação de 100% do total de colaboradores nos anos analisados, sendo que, no ano de 2020 o Senac/AL obteve 238 participações, em 2021 foram 277 participações e, 2022 um total de 298 participantes.

Importante destacar que essas práticas refletem um compromisso da instituição com os seus colaboradores e com o fluxo interno de conhecimentos, fatores fundamentais à geração de valor. Além disso, promove a integração das informações em toda a organização e favorece o engajamento dos *stakeholders* internos.

Para Eccles e Serafeim (2015) o capital intelectual, manifestado por meio de capacidades e resultados inovadores, emerge como um impulsionador crucial de valor para diversas empresas na atualidade.

Em analogia com a teoria defendida por Guzzati (2020) os capitais são repositórios de valores que podem aumentar, diminuir ou se transformar a depender das ações da instituição, logo, destaca-se

que a evolução quanto a ação da Gestão Compartilhada, exposto no RI, configura-se como geração e demonstração de valor.

Quanto ao Capital Social e de Relacionamento, os dados demonstram que esse capital teve um papel significativo para o Senac/AL nos RI dos anos de 2021 e 2022. Nesse período, as ações vinculadas a ele, representam, respectivamente entre 24% e 25% do total de ações. Em comparação, no ano de 2020, esse capital não obteve participações significativas, o que significa que houve uma possível evolução nas estratégias de engajamento e comunicação adotada nos anos seguintes.

O IIRC esclarece que esse capital propõe uma interação dentro e entre os *stakeholders*, facilitando o compartilhamento de informações para melhoria do bem-estar individual e coletivo, destes. Assim, esse capital abrange a apresentação de padrões compartilhados, ou seja, valores e comportamentos comuns, o relacionamento com as partes interessadas e fatores intangíveis relacionados à marca da instituição.

O capital social e de relacionamento do Senac/AL nos anos 2021 e 2022 que pode ser visto no Quadro 2, mediante as ações realizadas, representa parcerias com os *stakeholders*, incluindo colaboradores, estudantes, clientes, fornecedores e comunidades.

Esse capital é essencial para a instituição, pois resulta na capacidade de criar valor sustentável por meio das relações inter e intraorganizacional de comprometimento de interesses mútuos, contribuindo para a reputação do Senac/AL e a criação de um ambiente propício para inovação, crescimento e resiliência organizacional (De Albuquerque Ribeiro *et al.*, 2020). Diante disso, percebe-se que a instituição reconhece a importância desse capital e busca atender as necessidades das partes interessadas.

Quadro 2: Ações de programas educacionais locais- Parcerias 2021 e 2022- Capital Social e de Relacionamento

Ação- Programas Educacionais Locais- Parcerias (2021)	Ação- Programas Educacionais Locais- Parcerias (2022)
Projeto Tem Saída	Merendeiras da rede municipal de 21 municípios alagoanos
Secretaria Municipal de Cidadania, Assistência, Desenvolvimento Social e Habilitação de Rio Largo	Comunidade Acolhedora Paz em Cristo
Secretaria de Prevenção à Violência - SEPREV	Pestalozzi
Senac RJ	Associação Espírita Nosso Lar
Ministério Público do Trabalho - MPT	Centro de Acolhimento Ezequias Rocha Rego
	Caravana Brasil para Elas
	Associação Paz em Cristo
	Seprev
	Tiro de Guerra – Palmeira dos Índios/ Penedo e Teotônio Vilela
	MP-AL/ Juizado da Mulher
	Kerygma

Fonte: Relatório Integrado Senac/AL 2021 a 2022

No que se refere ao Capital Natural na análise do RI, foi possível identificar, a participação ativa das ações nos anos de 2020 e 2021 correspondente a 21% e 20% respectivamente, sendo 2022 com pouca representatividade.

Esse capital retrata todos os recursos renováveis e não renováveis no fornecimento de bens e serviços que contribuem com a prosperidade da organização (IIRC, 2023), tais como: água, terra, minerais, florestas, biodiversidade e a saúde do ecossistema.

A gestão responsável pelo capital natural implica em reconhecer as consequências das atividades da empresa sobre o meio ambiente e trabalhar para minimizar essas consequências, ao mesmo tempo em que busca oportunidades para aprimorar a resiliência e a eficiência ambiental.

No RI do Senac/AL, a gestão do Capital Natural é vista por meio de ações que fortalecem o compromisso da instituição com a sustentabilidade ambiental. São ações relacionadas à dependência e gestão de recursos e resíduos, conforme pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3- Ações- Programa de capital natural e sustentabilidade 2020-2021

Ações- Programa de capital natural e sustentabilidade (2020)	Ações- Programa de capital natural e sustentabilidade (2021)
Ação Institucional Janeiro Branco	Substituição de pilhas convencionais por pilhas recarregáveis.
Implantação de pontos de coleta do Tampinha Legal	Blog do Ecos
Doação de Papelão para a cooperativa	Implantação do uso de papel A4 reciclado
Acompanhamento dos indicadores de consumo	Implantação de coletores de pilhas usadas nas unidades do Regional
PGRS – Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Pontos para armazenamento de papelão para doação à cooperativa local:
ECA – Estudo de Capacidade Ambiental	Doar galões de plástico (de álcool, detergente e desinfetante) para cooperativa local:
Torneiras automáticas de pressão	Aromateca em braile
Descargas com acionamento duplo	Coleta de óleo de cozinha usado para doação à cooperativa de reciclagem
Troca de lâmpadas	Canteiro verde do Ecos nas Unidades do Regional
Copos descartáveis	Ações de engajamento nas datas comemorativas alusivas ao tema da sustentabilidade
Central de impressão	Inclusão no CEP Arapiraca como ponto de doação do Projeto Tampinha Legal, em prol do Instituto Amor 21
Manutenções preventivas de ar condicionado	
Projeto de acessibilidade das carretas	
Elevadores	
Banheiros para portadores de necessidades especiais	
Piso Tátil	

Fonte: Relatório Integrado Senac/AL 2020 a 2021

A gestão dessas práticas não se limita a tornar visível o estado e a gestão do Capital Natural, mas a melhorar a comunicação entre a instituição e as partes interessadas, por ofertar uma comunicação transparente e disponibilizar informações importantes sobre a gestão (Faria *et al.*, 2023).

Com base nisso, o Senac/AL se preocupa com os recursos naturais disponíveis à instituição e projeta ações de proteção e continuidade desses recursos.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na completude dos resultados, o *framework* do RI Senac/AL atende em consonância os tópicos estabelecidos na DN nº178/2019 do TCU e a Estrutura Internacional para Relato Integrado (IIRC). Ademais, é possível confirmar este resultado com a teoria dos *stakeholders*, pois Perez Junior *et al.*(2014) reforçam que uma das principais propostas do RI é tornar fácil a demonstração de criação de valor no curto, médio e longo prazo, e Guzzatti (2020) complementa que o RI se apresenta como um aspecto possível da organização demonstrar aos seus usuários como ela cria valor ao longo do tempo. Fato este, corroborado no Senac/AL.

Constata-se também que as ações de valores do capital intelectual do RI da instituição estão associadas a ações correspondentes a recursos tangíveis e intangíveis, drivers de valor, felicidade e bem-estar e políticas e princípios ou procedimentos gerenciais, fontes de utilidades que segundo Mascena (2018, p.30) são preferências que os *stakeholders* têm quanto “aos recursos que desejam obter da organização e ao tipo de tratamento que desejam receber.” Essas ações conectam aos valores relacionais, definido por Mascena *et al.* (2018) por processos e políticas que incentivam o relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*.

Além disso, o Senac/AL pode demonstrar confiança aos seus *stakeholders*, pois o RI dos anos analisados, proporcionam transparência nas práticas de governança dos seus capitais. Respondendo assim o objetivo desta pesquisa, que é identificar como o Relato Integrado (RI) do Senac/AL contribui para divulgação da sua geração de valor.

Portanto, ressalta-se que o resultado desta pesquisa, possibilita às instituições educacionais, públicas ou privadas, a reflexão e compreensão da importância do planejamento e gerenciamento das partes interessadas, estabelecendo sua estrutura de capitais e ações vinculadas a eles e integradas entre eles. Além disso, o RI apresenta-se como uma ferramenta relevante para estas instituições, pois permite o compartilhamento do seu compromisso com a educação de qualidade, ao mesmo tempo em que fornece informações para seus *stakeholders* e parceiros.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar como o Relato Integrado do Senac/AL contribui para a divulgação da sua geração de valor. Pelo arcabouço empírico da pesquisa, compreende-se que o RI do Senac/AL é uma estrutura que permeia a integração de informações financeiras e não financeiras e auxilia a demonstração de geração de valor por meio das ações aplicadas às partes interessadas: funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, comunidades. Respondendo assim o objetivo proposto pela pesquisa.

A partir das análises de valor gerado, identificou-se que o RI do Senac/AL contribui para a divulgação da geração de valor por meio da apresentação das ações aplicadas e direcionadas aos seus capitais de valores, compactuando com Guzatti (2020, p. 22) quando define que “o termo capital pode ser entendido como sendo repositórios de valores que aumentam, diminuem ou se transformam por meio das atividades da empresa ou por seus produtos”, movimentação esta que desperta a identificação de valor gerado ao longo dos anos.

Tendo em vista que a geração de valor pode ser representada pela evolução dos processos e ações de uma instituição, percebe-se que Senac/AL preocupou-se em demonstrar no RI a evolução gradual por capitais e ações desenvolvidas.

Essa preocupação em demonstrar a evolução gradual se dá nas seguintes considerações: o Capital Intelectual, com participação que varia de 24% a 27% das ações resultando na interpretação de que a instituição, durante o período analisado, oportunizou melhorias na sua estrutura estratégica e governamental; o Capital Social e de Relacionamento com influência significativa para o Senac/AL demonstrada no RI dos anos de 2021 e 2022 com participação de ações que variam entre 24% e 25%, remetendo que a instituição reconhece a importância desse capital e busca atender as necessidades das partes interessadas; o Capital Natural correspondente a 21% e 20% nos anos de 2022 e 2021 respectivamente de participação ativa, no qual, dispõe da compreensão de que o Senac/AL preocupa-se com os recursos naturais disponíveis à instituição e projeta ações de proteção e continuidade desses recursos.

Considerando os achados desta pesquisa e em consonância com a teoria dos *stakeholders*, é possível refletir sobre os vínculos existentes entre a instituição e suas partes interessadas. De acordo com Mascena (2018) esses vínculos podem ser percebidos a partir de dois tipos de valores: relacionais, que envolvem processos e políticas para promoção do engajamento, confiança e cooperação contínua dos *stakeholders*; e os transacionais caracterizados por relações de trocas contratuais e objetivos específicos.

Essa definição contribui para ampliar a compreensão da geração de valor demonstrada no RI do Senac/AL. Aspectos como, tratamento justo, reciprocidade e envolvimento nos processos decisórios são elementos importantes que classificam o posicionamento da instituição diante do seu público de interesse, permitindo identificar se as ações apresentadas estão direcionadas ao fortalecimento das relações institucionais ou para o compromisso de natureza operacional.

Dessa forma, a análise do RI do Senac/AL, entre 2020 e 2022, revelou ações que se relacionam com os valores relacionais e transacionais. Programas de qualificação profissional, ações sociais, investimento em educação inclusiva e iniciativas voltadas ao desenvolvimento regional, indicam um

interesse em cultivar valores relacionais, propagando vínculos sustentáveis com os *stakeholders*. Já as divulgações de metas de desempenho, indicadores de produtividade e cumprimento de obrigações legais e contratuais, apresenta a existência de valores transacionais, voltados à *accountability* e a gestão por resultados.

Em se tratando do Capital Intelectual, o de maior representatividade no Senac/AL no período analisado, está conectado aos valores relacionais, correspondentes a processos e políticas que incentivam o relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*.

Destaca-se que o fator primordial de um RI é a grandeza de atender à necessidade das partes interessadas, com transparência, objetividade, tempestividade e integridade, proporcionando uma demonstração da atuação da instituição sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, que permitirão alcançar, nessa relação, o respeito e a fidelidade do seu público de interesse, viabilizando a longo prazo, geração de valores.

Entretanto, compreende-se que a percepção desse valor gerado pode não ser uniforme entre os diversos públicos. Assim, a adequada interpretação das informações apresentadas no RI requer, por parte das partes interessadas, algum nível de compreensão conceitual sobre o que constitui valor em uma organização, bem como sobre a lógica do funcionamento do RI.

Diante disso, identifica-se como uma das lacunas desta pesquisa a ausência de investigação sobre quem, de fato, acessa e compreende as informações dispostas no RI. Entende-se que o RI deve ser acessível a todos os públicos de interesse, considerando suas limitações de linguagem, contexto e capacidade interpretativa.

O Senac/AL atende diversos *stakeholders*, incluindo alunos, funcionários, órgãos reguladores, doadores, parceiros corporativos e a sociedade em geral. Esses *stakeholders* têm um interesse real em compreender como a instituição gera valor além dos resultados financeiros, e o RI pode servir como uma ferramenta eficaz para atender a essas expectativas.

A adoção do RI tem potencial para fortalecer a transparência na gestão de recursos públicos e nas ações educacionais na instituição. Pois, a forma como os capitais são apresentados, além de demonstrar como os resultados alcançados evidencia a contribuição social e econômica gerada. Portanto, o RI consolida-se como uma ferramenta importante para a prestação e contas, beneficiando as partes interessadas na compreensão do papel da instituição. Com isso, espera-se que os achados desta pesquisa forneçam informações importantes para a comunidade acadêmica, gestores do Senac/AL e para seus diferentes *stakeholders*.

Acredita-se que este estudo possibilitará maior visibilidade pela academia e ampliação de pesquisas empíricas, salientando a consistência da modernidade vinculada às mudanças globais, com



possibilidade de utilização da mesma metodologia em pesquisas futuras objetivando resultados iguais ou similares.

Cabe destacar que, embora a DN nº 178/2019 do TCU seja direcionada para empresas públicas, o Senac, apesar de ser uma instituição privada, recebe recursos públicos e, por essa razão, está sujeito às exigências dessa normativa, incluindo a elaboração do RI como prestação de contas. Ressalta-se também que o *framework* do IIRC não se difere com base nas estruturas das organizações, o que pode gerar desafios interpretativos para a sua aplicação em diferentes contextos organizacionais.

Entre as limitações da pesquisa, salienta-se a natureza jurídica do Senac. Por não apresentar todas as características organizacionais de uma entidade pública, a forma como adota e aplica os elementos de conteúdo do RI, pode ser influenciada. Fator que exige da instituição maior interpretação do modelo. Outro fator limitante da pesquisa está relacionado ao seu recorte temporal, o que diminui a observação de tendências e ou mudanças estruturais a longo prazo. Quanto a metodologia adotada, esta pesquisa baseou-se exclusivamente em fontes secundárias, não agregando entrevistas ou outros instrumentos primários, o que constitui uma limitação para validação direta dos achados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a utilização de fontes de evidências primárias como entrevistas com gestores e responsável técnico, com objetivo de compreender como o pensamento integrado é percebido e operacionalizado na prática. Sugere-se ainda a realização de um estudo comparativo entre o Senac/AL e outras unidades regionais para identificar semelhanças e particularidades nos Relatos Integrados e nas estratégias de comunicação de geração de valor.

## **AGRADECIMENTOS**

A pesquisa foi desenvolvida com apoio da bolsa de mestrado (MS), concedida pela FAPITEC/SE (Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe), sob o edital FAPITEC/SE/FUNTEC Nº03/2023.

## REFERÊNCIAS

- ALAM, M. K. A systematic qualitative case study: questions, data collection, NVivo analysis and saturation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v.16, nº 1, p. 1-31, 2020.
- ABOLFATHI, H., NOOROLLAHZADEH, N., & JAFARI, S. M. Improving the Quality of Integrated Reporting Based on Identifying the Effective Factors of Companies Through a Meta-Combination Approach and Quantitative Analysis. *Accounting and Auditing Research*, v.15, nº 57, p. 111-140, 2023.
- ADHIKARIPARAJUL, M., HASSAN, A., FLETCHER, M., ELAMER, A. Integrated Reporting in UK Higher Education Institutions. *Management and Policy Journal*. Vol. 10 No. 5, pp. 844-876. 2019.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo, edições 70, 2016.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (2019). *Decisão Normativa TCU Nº 178, de 23 de outubro de 2019*. Distrito Federal (DF). 2019.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Relatório de gestão na forma de Relato Integrado: evolução da prestação de contas*. Disponível em < <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-na-forma-de-relato-integrado-evolucao-da-prestacao-de-contas.htm> > Acesso em 21 de julho de 2023.
- BAZANINI, R., ADRA, R.D; RUBEO, R.E; LANIX, T.F.C; BARBOSA, C.P.B. A teoria dos Stakeholders nas diferentes perspectivas: controvérsias, conveniências e críticas. *Revista Pensamento & Realidade*, v.35, nº 2, p.43-58, 2020.
- BEVILAQUA, I.C; FREIRE, F.S. Oportunidades e desafios do relato integrado a partir dos princípios do dialogic accounting e do engajamento dos stakeholders. *CONTEXTUS- Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. v.21, p. 1-16, 2023.
- CARDOSO, J.B.F; ALVES, N.J.F; SANTOS, I.C. A metáfora visual do Relato Integrado: uma análise semiótica. *Intercon. RBCC*. São Paulo, v. 42, n. 2, p.65-88, 2019.
- CASTRO, S; COSTA, A. O Status Quo do Relato Integrado no Setor Público Brasileira. *RGO- Revista Gestão Organizacional*, v. 15, n. 3, p. 254-270, 2022.
- CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 3ª ed. Porto Alegre. Artmed, 2010.
- DAMERI, R. P; FERRANDO, P. M. Value creation disclosure: the international integrated reporting framework revisited in the light of stakeholder theory. *Meditari Accountancy Research*, v.30, nº 3, p. 739-761, 2022.
- DE ALBUQUERQUE RIBEIRO, C.M; NETO, J.V; COSENZA, J.P; ZOTES, L.P. Evidenciação da responsabilidade social corporativa nos estudos sobre Relato Integrado: uma revisão estruturada da literatura. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 53, p. 107-132, 2020.

DOMINGUES, I.F.O. Orientações para o Relato integrado e o seu cumprimento: Uma análise aos relatórios integrados em Portugal. 2021. Dissertação (mestrado)- Controlo de Gestão. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Leiria, 2021.

ECCLES, R. G; SERAFEIM, G. Corporate and integrated reporting: A functional perspective. In Corporate stewardship. 1ª ed. (pp. 156-171). Routledge, 2015.

EUR-Lex: Jornal Oficial da União Europeia (2014). Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho. Estrasburgo. (2014).

FARIA, T.S; CANEDO, R.H.P.S; BONFIM, M.P; ALVES, M.A; SOARES, J.M.M.V. Relato Integrado no Setor Público: O caso das indústrias nucleares do Brasil S.A. Revista Ambiente Contábil. v.15, nº 2, p.295-322, 2023.

Fundação IFRS- Integrated Reporting. A Estrutura Internacional para Relato Integrado. 2014. Disponível em < <https://www.integratedreporting.org/news/iirc-publishes-revisions-to-international-framework-to-enable-enhanced-reporting/>> Acesso em 20 de julho de 2023.

Fundação IFRS- Integrated Reporting. Revisões da Estrutura Internacional-2021. Disponível em < <https://www.integratedreporting.org/news/iirc-publishes-revisions-to-international-framework-to-enable-enhanced-reporting/>> Acesso em 20 de julho de 2023.

GALVÃO, L; DE SOUZA, F.M; MEURER, A.M; MACHADO R. Relato Integrado e Pensamento Integrado nas Estatais Estaduais Brasileiras. Revista FSA, v. 19, n. 10, art. 11, p. 212-234, 2022.

GONÇALVES, H.S; DOS ANJOS, L.C.M; DE LIMA FREITAS, M.A. Relato integrado e desempenho financeiro das empresas listadas na B3. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 18, nº 2, p. 345-362,2019.

GUZATTI, N.C. Evidenciação da Criação de Valor no Setor Agrícola: O caso Do Mato Grosso sob o Enfoque do Framework do Relato Integrado.2020. Dissertação (mestrado)- Contabilidade- Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

HARRISON, Jeffrey S. et al. Stakeholder Theory: The State of The Art. Cambridge University Press. 2010.

LINDGREEN, A; BENEDETTO, A.D; BEVERLAND, M.B. How to write up case-study methodology sections. Industrial Marketing Management, nº 96, p. A7-A10, 2021.

MARIA, S.C; D'ANGELO, M.C; BORGERTH, V.M.C. Lacunas de engajamento e utilização do Relato Integrado no Brasil. Revista Contabilidade & Finanças, v. 33, p. 63-80,2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2003.

MASCENA, K.M.C. Distribuição de valor para stakeholders e desempenho financeiro corporativo. 2018. Tese (Doutorado)- Administração- Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018.

MASCENA, K.M.C; STOCKER, F. Gestão de Stakeholders: Estado da Arte e Perspectivas. Future Studies Research Journal, v. 12, nº 1, p. 01-30, 2020.

MASCENA, K.M.C; FISCHMANN, A.A; BOAVENTURA, J.M.G; SAN-JOSE, L. Valor para stakeholders e desempenho financeiro de empresas do índice de sustentabilidade empresarial. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO AMBIENTAL E MEIO AMBIENTE. nº XX, 2018, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA/USP, 2018. ISSN: 2359-1048.

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.

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.

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, L.F.S; QUELHAS, O.L.C; COSTA, S.R.R; PEREIRA, F.N. Barreiras à implantação do Relato Integrado nas instituições públicas de ensino superior. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ed. 10, v. 02, p. 27-54, 2021.

SANTOS, F.A; FERNANDES, M.E; SILVA, R.C. Proposta de Indicadores para comparabilidade nos relatórios integrados: um estudo de caso comparativo. Future Studies Research Journal: FIA BUSINESS SCHOOL. v. 12, p. 379-393, 2020.

SENAC, Brasil. Relatório Geral Senac 2024. Disponível em < <https://relatoriogeral2024.senac.br/>> Acesso em 02 de maio de 2025.

SLIMANI, M. Methodological Considerations. Chapter 4, Wiley. 2021.

TARAKCOLU ALTINAY, 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.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 5ª edição. Porto Alegre. Editora Bookman. 2015.

ZARO, E. S. Relato Integrado e a Divulgação Corporativa para a Sustentabilidade. RMC- Revista Mineira de Contabilidade, v. 12, nº 1, p. 4-11, 2021.