

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPREENSÃO DO PROCESSO DE ADOÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATO  
INTEGRADO SOB A PERSPECTIVA SENSEMAKING DE KARL WEICK**

EVELISE SLEWINSKI

MARINGÁ  
2016

EVELISE SLEWINSKI

**COMPREENSÃO DO PROCESSO DE ADOÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATO  
INTEGRADO SOB A PERSPECTIVA SENSEMAKING DE KARL WEICK**

MARINGÁ  
2016

EVELISE SLEWINSKI

**COMPREENSÃO DO PROCESSO DE ADOÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATO  
INTEGRADO SOB A PERSPECTIVA SENSEMAKING DE KARL WEICK**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Mestrado - Área de Concentração Controladoria, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Simone Leticia Raimundini Sanches.

MARINGÁ  
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

S632c Slewinski, Evelise  
Compreensão do processo de adoção e elaboração do  
Relato Integrado sob a perspectiva *sensemaking* de  
Karl Weick / Evelise Slewinski. -- Maringá, 2016.  
163 f. : il. , figs.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Letícia  
Raimundini Sanches.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de  
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis, 2016.

1. Informação contábil - Relato Integrado. 2.  
Contabilidade. 3. *Sensemaking*. 4. Weick, Karl E.,  
1936-. I. Sanches, Simone Letícia Raimundini,  
orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro  
de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de  
Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em  
Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 657

GVS-003677

EVELISE SLEWINSKI

**COMPREENSÃO DO PROCESSO DE ADOÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATO  
INTEGRADO SOB A PERSPECTIVA SENSEMAKING DE KARL WEICK**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Letícia Raimundini Sanches  
Universidade Estadual de Maringá  
Presidente

---

Prof. Dr. Luciano Gomes dos Reis  
Universidade Estadual de Londrina

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marguit Neumann Gonçalves  
Universidade Estadual de Maringá

MARINGÁ  
2016

*Ao meu Pai e à minha Mãe,  
os maiores incentivadores de meus estudos.*

## AGRADECIMENTOS

À Deus, que iluminou meus passos nesta jornada.

Aos meus pais e meu irmão, pelo amor e apoio incondicional, por acreditarem em mim, por sonharem comigo.

Ao Thiago, pela compreensão, pelo carinho, por estar sempre presente. Seu apoio tem sido fundamental. Palavras não são suficientes para agradecer.

À toda a minha família e amigos, que souberam compreender minhas ausências e torceram por mim.

À Professora Simone, por ter me acolhido como orientada, por sua atenção, apoio e pelos ensinamentos que me fizeram crescer, por dividir seu tempo em licença maternidade e as orientações, por me ensinar que posso ser ousada em meus sonhos e que devo ser persistente para alcançá-los. Sem suas orientações este trabalho jamais teria sido possível.

Ao Professor Luciano, que desde a graduação compartilhou seus conhecimentos, e à Professora Marguit, grande entusiasta do tema desta pesquisa. Agradeço aos dois por aceitarem participar da banca e pelos apontamentos que contribuíram para o aprimoramento desta pesquisa.

À Aline, Gabriela, Juliane, Letícia e Thais. Meu agradecimento a todas vocês pela amizade, por todos os momentos de aprendizado que passamos juntas, por tornarem este período em minha vida inesquecível. Agradeço também a todos os demais colegas das turmas de 2014 e 2015, em especial, Gabriel, Luana, Maurílio, Mayra, Merotti, Salete e Suzana por partilharem momentos especiais. Estarei sempre torcendo pelo sucesso de todos.

Ao Professor Romildo, por todos os ensinamentos, em especial, durante o estágio docente e pelos momentos de partilha e amizade.

Ao Professor Reinaldo, por encorajar a pesquisa e por sua dedicação à coordenação do curso.

Aos demais docentes e servidores do DCC-UEM e PCO-UEM, em especial à Professora Katia, Professor Edwin, Ana e Margarete.

À Universidade Estadual de Maringá e ao Departamento de Ciências Contábeis pela oferta do curso de Pós Graduação em Ciências Contábeis.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo auxílio financeiro concedido durante o mestrado.

Aos colaboradores do Itaú Unibanco que gentilmente cederam seu tempo para as entrevistas, partilharam suas experiências e conhecimentos sobre o tema.

*“Everyone is my teacher.  
Some I seek. Some I subconsciously attract.  
Often I learn simply by observing others.  
Some may be completely unaware that i’m learning from them,  
yet I bow deeply in **gratitude.**”*

*Eric Allen*

*“Somos obesos de informação, mas famintos de sentido.”*

*Eduardo Gianetti*



Slewinski, Evelise. (2016). **Compreensão do Processo de Adoção e Elaboração do Relato Integrado sob a Perspectiva Sensemaking de Karl Weick**. 163f. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Brasil.

## RESUMO

A informação contábil modifica o significado de determinada entidade para o usuário. Para isto, a entidade que reporta realiza a gestão de seu fluxo informacional, na tentativa de adequar-se às mudanças em sua ecologia informacional e às necessidades de informação de usuários externos. Neste sentido, emerge a iniciativa do Relato Integrado, com o fulcro no reporte de informações holísticas e coesas, que evidenciem como a organização gera valor ao longo do tempo. O Relato Integrado surge para preencher uma lacuna informacional, sendo que sua Estrutura Conceitual (*framework*) é baseada em princípios para que as entidades consigam reconhecer suas individualidades, porém, ainda possibilitando a divulgação de informações comparáveis. À vista disso, Weick (1973) preconiza que a existência das organizações decorrem de seus processos, pois estes a constituem, afastam a ambiguidade de informações e resultam na criação de significado organizacional diante de mudanças ecológicas, o *sensemaking*. Para esta pesquisa, parte-se da premissa que a adoção, elaboração e evidenciação do Relato Integrado constituem um processo organizacional decorrente de uma descontinuidade (o advento da iniciativa do IIRC) e assim, pode-se extrair o seu *sensemaking*. Desta forma, sob a perspectiva teórica de Weick (1973, 1995) o objetivo desta pesquisa qualitativa exploratória é investigar como o ocorre o *sensemaking* atribuído pelos participantes envolvidos no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado. Realizou-se um estudo de caso único com uma empresa integrante do programa piloto do IIRC. As técnicas de coleta de dados empregadas foram entrevista, observação não participante e pesquisa documental. Os dados obtidos foram triangulados com o modelo de *organizing* e as propriedades de *sensemaking* de Weick (1973, 1995). Conclui-se que o processo de adoção e elaboração do Relato Integrado na organização ocorre por meio de compartilhamento de significado entre os atores envolvidos. Assim, o reporte de informações integradas resulta da ocorrência do *sensemaking* imbricado nas estruturas e processos de gestão da informação da organização. Os resultados obtidos preenchem a lacuna identificada por Jensen e Berg (2012) e Stubbs e Higgins (2014) ao contribuir com a análise dos motivos para adoção do relato integrado, dos mecanismos internos para produção da informação e análises sobre possíveis adaptações organizacionais decorrentes da adoção do Relato Integrado.

**Palavras-chave:** Relato Integrado. Contabilidade. Sensemaking. Karl Weick.

Slewinski, Evelise. (2016). **Comprehension of the Adoption and Elaboration Process of Integrated Reporting under the Sensemaking Perspective of Karl Weick**. 163f. Master's thesis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Brasil.

## ABSTRACT

The accounting information modifies the meaning of a particular entity to the user. For this, the reporting entity performs the management of its information flow in an attempt to adapt to the changes in its information ecology and the needs of external users. In this sense, the initiative of Integrated Reporting emerges, with the fulcrum of holistic and cohesive information reporting, which shows how the organization creates value over time. Integrated Reporting emerges to fill an information gap, and its conceptual framework is based on principles that allow entities to recognize their individuality and still enable the dissemination of comparable information. Thus, Weick (1973) proposes that the existence of organizations derive from their processes, as these constitute it, remove the ambiguity of information and results in the creation of organizational significance towards ecological change, known as sensemaking. For this research, we start from the premise that the adoption, elaboration and disclosure of Integrated Reporting constitute an organizational process due to a discontinuity (the advent of the IIRC's initiative) and thus can extract its sensemaking. Therefore, from the theoretical perspective of Weick (1973, 1995) the aim of this exploratory qualitative research is to investigate how the sensemaking is attributed by the participants involved in the process of adoption and development of Integrated Reporting. A single case study of a company of the IIRC pilot program was conducted. The data collection techniques used were interviews, non-participant observation and documental research. Data were triangulated with Weick's model of organizing and properties of sensemaking (1973, 1995). It was concluded that the process of adoption and development of Integrated Reporting in the organization occurs by sharing meaning among participants involved. Thus, the reporting of integrated information results from the occurrence of the sensemaking imbricated in the structures and processes of information management of the organization. The results fill the gaps identified by Jensen and Berg (2012) and Stubbs and Higgins (2014) to contribute to the analysis of the reasons for the adoption of integrated reporting, internal mechanisms for the production of information and analysis on possible organizational changes resulting from adoption of integrated reporting.

**Keywords:** Integrated Reporting. Accounting. Sensemaking. Karl Weick.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Necessidades informacionais dos usuários da informação contábil.....	23
Quadro 2 Elementos de conteúdo para a elaboração do Relato Integrado .....	34
Quadro 3 Princípios básicos para a elaboração do Relato Integrado .....	35
Quadro 4 Capitais empregados na elaboração do Relato Integrado .....	36
Quadro 5 Estado da arte da pesquisa sobre Relato Integrado.....	38
Quadro 6 Questionamentos e <i>insights</i> para pesquisas futuras .....	50
Quadro 7 Modelos de uso da informação organizacional .....	62
Quadro 8 Definições para os elementos do modelo de <i>organizing</i> de Weick (1973) .....	68
Quadro 9 Sete propriedades de <i>sensemaking</i> .....	71
Quadro 10 Estratégia da pesquisa.....	74
Quadro 11 Construtos e categorias da pesquisa .....	77
Quadro 12 Proposições para identificação empírica dos elementos do modelo <i>organizing</i> de Weick (1973) e da lente teórica do <i>sensemaking</i> (Weick, 1995) no estudo de caso .....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Processo de criação de valor .....	31
Figura 2 Os princípios de orientação e os elementos de conteúdo .....	33
Figura 3 Modelo ecológico para o gerenciamento da informação .....	53
Figura 4 Fluxo da informação .....	55
Figura 5 Relações entre varredura organizacional, interpretação e aprendizagem .....	58
Figura 6 Modalidades de interpretação organizacional e relações com processos organizacionais .....	60
Figura 7 Principais processos do modelo de <i>organizing</i> de Weick.....	64
Figura 8 Modelo de formação da organização .....	65
Figura 9 Sequência de um processo de acordo com o modelo de Weick (1973).....	66
Figura 10 Processo de Criação-Seleção-Retenção .....	70
Figura 11 Desenho da pesquisa .....	75
Figura 12 Desafios na implantação do Relato Integrado no Itaú Unibanco.....	98
Figura 13 Estrutura de Trabalho do GT para Relato Integrado.....	101
Figura 14 Estrutura da Administração do Itaú Unibanco Holding S.A.....	103
Figura 15 Modelo de negócios do Itaú Unibanco no Relato Integrado de 2013 .....	109
Figura 16 Papel de trabalho da construção do modelo de negócios do Itaú Unibanco (2014) .....	110
Figura 17 Modelo de negócios do Itaú Unibanco Holding S.A. no Relato Integrado de 2014 .....	111
Figura 18 Papel de trabalho da construção do modelo de negócios do Itaú Unibanco (2015) .....	112
Figura 19 Modelo de negócios do Itaú Unibanco Holding S.A. no Relato Integrado de 2015 .....	113
Figura 20 Processo de construção da matriz de materialidade no Relato Integrado de 2015 do Itaú Unibanco .....	120
Figura 21 Ícone interativo para envio de sugestões sobre o Relato Integrado .....	126

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A4S	<i>Accounting for Sustainability</i>
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BM&FBovespa	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBARI	Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DVA	Demonstração do Valor Adicionado
DFP	Demonstrações Financeiras Padronizadas
EFRAG	<i>European Financial Reporting Advising Group</i>
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
GAS	<i>German Accounting Standard</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
JSE	<i>Johannesburg Securities Exchange</i>
KING	<i>King Report on Governance for South Africa</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators (Indicadores Chave de Desempenho)</i>
OCPC	Orientação Técnica do Comitê de Pronunciamentos Contábeis
ONU	Organização das Nações Unidas
PWC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RAC	Relatório Anual Consolidado
RST	Relatório de Sustentabilidade Tradicional

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	10
LISTA DE FIGURAS .....	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	12
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	21
1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	22
<b>2 PLATAFORMA TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
2.1 A CONTABILIDADE E A REDUÇÃO DE ASSIMETRIAS INFORMACIONAIS.....	23
2.2 RELATO INTEGRADO.....	25
<b>2.2.1 Advento do Relato Integrado .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Propósito do Relato Integrado.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3 Framework para Relato Integrado.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.4 Estado da Arte sobre Relato Integrado.....</b>	<b>38</b>
2.3 CONTEXTO E COMPORTAMENTO INFORMACIONAL .....	52
<b>2.3.1 Ecologia da Informação: Ambientes Informacional, Organizacional e Externo .</b>	<b>53</b>
<b>2.3.2 Fluxo da Informação .....</b>	<b>54</b>
2.4 ABORDAGENS DE <i>ORGANIZING</i> E <i>SENSEMAKING</i> .....	56
<b>2.4.1 Modelo Organizacional de Interpretação de Daft e Weick (2005).....</b>	<b>57</b>
<b>2.4.2 Modelos de Uso da Informação Organizacional de Choo (2003).....</b>	<b>61</b>
<b>2.4.3 Modelo Organizacional de Karl Weick (1973) .....</b>	<b>63</b>
2.4.3.1 <i>Sensemaking</i> de Karl Weick.....	69
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>73</b>
3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA .....	73
3.2 PRESSUPOSTO FILOSÓFICO .....	75
3.3 MÉTODO DA PESQUISA.....	76
<b>3.3.1 Protocolo do Estudo de Caso .....</b>	<b>77</b>
<b>3.3.2 Seleção do Caso.....</b>	<b>79</b>
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	80
<b>3.4.1 Entrevistas.....</b>	<b>81</b>
3.4.1.1 Protocolo de Entrevistas .....	81
<b>3.4.2 Observação não participante.....</b>	<b>82</b>
<b>3.4.3 Pesquisa Documental.....</b>	<b>83</b>
3.5 ABORDAGEM PARA ANÁLISE DE DADOS .....	84
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>87</b>
4.1 PROCESSO DE ADOÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATO INTEGRADO DE ACORDO COM O MODELO DE <i>ORGANIZING</i> DE WEICK (1973).....	88
<b>4.1.1 Mudança Ecológica .....</b>	<b>88</b>

4.1.2	Registro da Ambiguidade .....	94
4.1.3	Regras de Reunião .....	99
4.1.4	Processo de Criação.....	104
4.1.5	Processo de Seleção.....	107
4.1.6	Processo de Retenção.....	117
4.1.7	Escolha de ciclos .....	121
4.1.8	Afastamento/ Redução da Ambiguidade.....	124
4.2	PERSPECTIVAS DE <i>SENSEMAKING</i> NA ADOÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATO INTEGRADO .....	126
4.2.1	Fundamentado na construção de identidade .....	127
4.2.2	Retrospectivo.....	129
4.2.3	Interpretativo .....	131
4.2.4	Social .....	134
4.2.5	Contínuo .....	135
4.2.6	Construído sob indícios .....	137
4.2.7	Pautado na plausibilidade.....	139
4.3	DISCUSSÕES SOBRE O <i>SENSEMAKING</i> ATRIBUÍDO AO RELATO INTEGRADO.....	141
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	147
	REFERÊNCIAS .....	152
	ANEXO I .....	163

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A informação possui características específicas que a diferencia dos demais ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa. As diferenças decorrem da potencial utilidade da informação (seja para usuários internos ou externos à empresa) e dos desafios específicos relacionados à sua administração (Beal, 2007; Moody & Walsh, 1999).

Destarte, para compreender o valor da informação ao usuário, pondera-se seu conceito. A informação não é limitada à coleta de dados, “informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto” (McGee & Prusak, 1994, p. 24). Oportunamente, a compreensão do conceito de informação deve ponderar o “Comportamento Informacional”, que amplia o campo de estudos da informação e a sua gestão, nas abordagens da busca, do uso e das necessidades de informação e sua oferta, sob a perspectiva de seus usuários (Taga & Blattmann, 2012). Ou seja, uma vez que o conceito de informação envolve atribuir significado e contexto, por meio da análise do comportamento informacional estuda-se o contexto do comportamento humano e organizacional em relação ao uso da informação, fontes e canais de informação, incluindo a busca da informação passiva ou ativa (Daft & Weick, 2005; Wilson, 2000).

A informação representa dados em uso e deve ser discutida no contexto de seus usuários, que a utilizam na tomada de decisão, pois conceitualmente informação é a conexão entre dados brutos do ambiente com o conhecimento que eventualmente se pode ter (Davenport, 1998). Desta maneira, a informação contábil, conforme Yamamoto e Salotti (2006), caracteriza-se pela alteração no estado da arte do conhecimento de seu usuário em relação à empresa.

A informação e os processos derivados de sua gestão podem ser descritos analogicamente como um fluxo, no qual são identificadas etapas de desenvolvimento, aperfeiçoamento e criação de valor para o usuário (McGee, Prusak, 1994). De tal modo, a percepção do fluxo da informação é parte integrante da gestão da informação e do comportamento informacional.

O fluxo de informação é desencadeado pela identificação de necessidades e requisitos informacionais, seguida pela obtenção, tratamento, distribuição, uso e armazenamento (ou



descarte) da informação (Beal, 2007, Davenport, 1998, McGee & Prusak, 1994). Portanto, para que a informação seja disponibilizada ao usuário externo, a entidade que reporta condiciona suas práticas de evidenciação por meio da gestão da informação.

Para Davenport (1998), a gestão da informação deve possibilitar a integração dos fluxos de informação, o reconhecimento de que o cenário sofre constantes mudanças e a ênfase na observação e descrição das necessidades informacionais dos usuários. Logo, a informação contábil é caracterizada pelo conjunto de informações necessárias para a gestão de uma entidade e pela informação utilizada para a prestação de contas a respeito dos resultados dessa gestão (Martins & Carvalho, 2011).

Conforme Martins e Silva (2001), originalmente, a contabilidade atendia o usuário interno, mas ao longo de seu desenvolvimento, por meio do enfoque financeiro, a contabilidade passou a ser útil também ao usuário externo. Dessa forma, a informação contábil adquire significado perante seus usuários internos e externos de tal modo que se podem depreender as necessidades informacionais dos mesmos.

Sob a perspectiva da informação contábil disponibilizada pela empresa ao público externo, observa-se a evolução dos parâmetros de evidenciação nos relatórios financeiros impulsionada pelas necessidades informacionais de seus usuários e mudanças em paradigmas contábeis. Como exemplo, a ocorrência de crises financeiras e escândalos contábeis na primeira década do século XXI suscitou uma crescente demanda por transparência nas informações financeiras e sobre governança (Wulf, Niemöller, & Rentzsch, 2014). Outro exemplo a ser citado, em especial no Brasil a partir de 2008, é a adoção dos *International Financial Reporting Standards* (IFRS), que convergem para uma linguagem contábil harmonizada (Kassai & Carvalho, 2013).

Neste contexto, sobressaíram-se requisitos de evidenciação introduzidos por meio de normas e pressões sociais, que tem tornado as demonstrações financeiras mais complexas, demandam extensos procedimentos de auditoria e acarretam em alto custo para elaboração (Eccles & Krzus, 2011).

Como reflexo, para os usuários foram disponibilizadas quantidades excessivas de informações esparsas em relatórios com vasto número de páginas, fato este que tem dificultado a compreensão e utilização da informação (Eccles & Krzus, 2011). Em outras palavras, devido à falta de dotação de significado e valor para o usuário que obtém a informação, a mesma se torna prolixa, não passando da condição de dados.

Simultaneamente ao processo de convergência para as IFRS, emergiram preocupações quanto às características qualitativas da informação contábil-financeira útil e da primazia da

essência sobre a forma (Kassai & Carvalho, 2013). Assim, prevaleceram discussões concernentes à aplicação dos princípios contábeis sobre regras, para que o *disclosure* possibilite a compreensão da maneira que empresas gerenciam seus negócios (Martins, 2012).

Neste contexto evolutivo, emerge a iniciativa da organização *International Integrated Reporting Council* (IIRC) cujo propósito é a concepção do conceito de Relato Integrado (*Integrated Reporting*), um modelo de comunicação, voltada à preparação e divulgação de informações aos usuários externos. A proposta para Relatos Integrados tem como objetivos promover uma abordagem coesa ao processo de elaboração de relatórios corporativos, melhorar a qualidade da informação disponibilizada e aprimorar a alocação de capital (IIRC, 2013). Para isto, o Relato Integrado é compreendido como uma resposta aos apelos internacionais para novos sistemas e modelos que gerenciem riscos e oportunidades de uma forma holística e promovam condições para a estabilidade financeira e sustentável, acompanhado por um compromisso com a administração a longo prazo de recursos financeiros e ativos físicos (Druckman, 2014).

De acordo com Adams e Simnett (2011) a compreensão do desempenho (seu planejamento e execução) e direcionamento das empresas são alguns dos principais objetivos do Relato Integrado. Assim, esta evolução na comunicação com usuários da informação visa atender a demanda por relatórios que forneçam uma imagem mais sucinta da capacidade de uma organização para criar e sustentar valor no curto, médio e longo prazo. O Relato Integrado também deve refletir as múltiplas fontes de valor empregadas pelas organizações, bem como as interligações entre estas fontes. Objetiva-se que os capitais humano, intelectual, financeiro, social e de relacionamento, natural e manufaturado sejam considerados no relatório e, conseqüentemente, no processo de tomada de decisão (IIRC, 2013a).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Carvalho e Kassai (2013, p.173) os balanços contábeis representam uma “fotografia” da situação patrimonial da empresa em determinado momento, sendo, portanto, o retrato de uma condição retrospectiva. De maneira prospectiva, a comunicação integrada visa “representar um ‘vídeo’ orientado, principalmente, à criação de valor ao longo do tempo: como a empresa criou valor no passado e quais as variáveis críticas para que continue criando valor no futuro previsível” (Carvalho & Kassai, 2013, p. 187).

Desse modo, a proposta do Relato Integrado é desenvolvida com o objetivo de preencher as lacunas informacionais da abordagem estática dos relatórios financeiros. Para auxiliar esta tarefa, a Estrutura Conceitual (*framework*) Internacional para elaboração de Relatos Integrados, divulgada em 2013 pelo IIRC, discorre sobre os conceitos fundamentais, princípios básicos e elementos de conteúdo recomendados para que as empresas consigam evidenciar como geram valor ao longo do tempo.

Para o IIRC, a abordagem baseada em princípios é empregada para que as empresas possam “encontrar um equilíbrio adequado entre flexibilidade e imposição, que reconheça a grande variedade de circunstâncias individuais de diferentes organizações, e que ao mesmo tempo permita um grau suficiente de comparabilidade entre organizações” (IIRC, 2013, p. 7). Portanto, para a presente pesquisa admite-se a premissa que a adoção e elaboração do Relato Integrado serão diferentes para cada empresa, ainda que estas compartilhem do mesmo objetivo, em razão do contexto organizacional e da singularidade do negócio de cada organização (Adams & Simnett, 2011).

Sobre isto, buscando estabelecer uma consistente base teórica para análise dos processos imbricados ao Relato Integrado, encontra-se nos trabalhos de Karl E. Weick (1973, 1995) a sustentação para a condução desta pesquisa. Weick (1973) define organizações por seus processos de formação, analisando o aspecto dinâmico das organizações. São os processos que permitem a existência da organização: estes constituem a organização, afastam ambiguidade nas informações e levam à criação de significado organizacional, o *sensemaking* (Weick, 1995).

A elaboração do Relato Integrado, por sua vez, constitui um processo da organização e que deste pode ser extraído o *sensemaking*. Conforme Choo (2003), *sensemaking* é a construção de um entendimento compartilhado sobre o que é a organização e o que ela está fazendo. Em outras palavras, *sensemaking* é como a organização cria valor.

Diante do exposto, surge um questionamento acerca do recente arcabouço científico sobre Relato Integrado. Assim, como forma de compreender o processo de integração das informações financeiras e não financeiras, sob o arcabouço de Weick (1973, 1995), este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o *sensemaking* no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado em uma empresa brasileira?**

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.3.1 Objetivo Geral

Com base na contextualização e formulação do problema de pesquisa, define-se como objetivo geral desta dissertação investigar, sob o arcabouço teórico de Weick (1973, 1995), como ocorre o *sensemaking* atribuído pelos atores envolvidos no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado em uma empresa brasileira.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos, a saber:

- (i) Demonstrar a consonância do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado e do modelo *organizing* de Karl Weick (1973).
- (ii) Identificar o *sensemaking* atribuído ao modelo organizacional por meio da experiência de adoção e elaboração do Relato Integrado em uma empresa brasileira.
- (iii) Identificar a motivação para elaboração e disponibilização do Relato Integrado em uma empresa brasileira.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A consulta aos bancos de dados de universidades, plataformas condensadoras de periódicos *Emerald*, *Jstor*, *Science Direct*, *Scopus*, *Scielo*, *Web of Science*, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Atena e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) revelou que o *status quo* para estudos na temática de Relatos Integrados ainda é incipiente tanto em nível nacional quanto internacional (encontra-se na seção 2.2.4 o detalhamento das pesquisas sobre o tema).

Verifica-se que as pesquisas versam sobre (i) discussões embrionárias sobre aspectos conceituais do Relato Integrado (Abeysekera, 2013; Brown & Dillard, 2014; James, 2013a, 2013b; Owen, 2013); (ii) *compliance* das versões divulgadas até o momento em relação ao *framework* proposto (Maciel, 2015; Rodrigues, 2014; Silva, 2014; Zaro, 2015); (iii) análise de variáveis determinantes ou explicativas para a adesão ao Relato Integrado (Dragu & Tiron-Tudor, 2013; Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza, & García-Sánchez, 2013a, 2013b, 2014; Jensen & Berg, 2012; Rodríguez-Ariza & Frías-Aceituno, 2013); (iv) análise da percepção dos usuários e empresas sobre o *framework* do Relato Integrado (Rensburg & Botha, 2014; Steyn, 2014); (v) análise de uma proposta de aplicação do Relato Integrado em segmento específico (Fragalli, 2014) e; (vi) discussões sobre formatos de relatórios alternativos ao Relato Integrado (Wulf et al., 2014).

Assim, as pesquisas sobre Relato Integrado atualmente estão restritas a investigações conceituais e estudos empíricos (em alguns casos com amostras representativas), que contribuem para a compreensão deste recente conceito no ambiente dos relatórios corporativos, mas que representam limitações ao desenvolvimento do conhecimento teórico e prático. Ainda é necessário esclarecer os motivos que levam as empresas adotarem o *disclosure* integrado, quais abordagens e mecanismos internos são utilizados para isto, e se, ainda que em fase inicial de adoção, o Relato Integrado está causando mudanças organizacionais (Jensen & Berg, 2012; Stubbs & Higgins, 2014). Ou seja, para que seja possível observar, estudar e analisar o cenário global (nacional e internacional) da adoção do Relato Integrado e contribuir para as práticas empresariais, é emergente a análise em nível individual.

Portanto, justifica-se a análise das condições e dos requisitos de preparação do Relato Integrado, conforme *framework* elaborado pelo IIRC, por meio de estudo em profundidade. O caso trata-se de uma empresa brasileira que participou do programa piloto do IIRC, o Banco Itaú Unibanco S.A. Salienta-se que o IIRC (2013a) reconhece que a adoção do *framework* do Relato Integrado será única para cada empresa. Para o IIRC, o desenvolvimento de uma estrutura que harmonize internacionalmente o processo de comunicação integrada busca:

[...] encontrar um equilíbrio adequado entre flexibilidade e prescrição que reconheça a grande variedade de circunstâncias individuais de diferentes organizações, e que permita um grau suficiente de comparabilidade entre organizações para atender a importantes necessidades de informação (IIRC, 2013a, p. 5).

Como produto desta orientação, para cada empresa verifica-se um contexto de negócios, que estará alicerçado em um modelo de gestão, que implicará em *inputs* e *outputs*

únicos. Com este cenário em consideração e a inquietação apresentada, a presente pesquisa, por meio de perspectiva interpretativa analisa motivações, adequações organizacionais e significados atribuídos à adoção do Relato Integrado. Sobre a perspectiva interpretativa para estudos sobre organizações, Vergara e Caldas (2007, p. 230) reconhecem que “muitos pesquisadores, motivados a estudar diversidade, paradoxo, cultura, poder, processos de comunicação, organizações culturais (altamente simbólicas) e organizações prestadoras de serviço, têm abraçado essa corrente de base subjetivista”.

Considerando que o tema desta dissertação é recente tanto em âmbito acadêmico quanto em seus aspectos práticos, um dos méritos deste trabalho para academia é contribuir para a compreensão de um processo particular de adoção do Relato Integrado, elucidando etapas de gestão das informações intrínsecas por meio de arcabouço teórico de interpretação das organizações por seus processos (Weick, 1973).

Os estudos sobre a informação, sua busca, sua disponibilização e seu uso são realizados, usualmente, por meio da perspectiva de usuários internos e com a finalidade de aperfeiçoar sistemas de informação (Arantes, Lopes, Bartalo, Bortolin, & Araújo, 2013; Malanovicz & Brodbeck, 2010; Martínez-Silveira & Oddone, 2007; Valentim & Souza, 2013). A presente pesquisa, no entanto, avança no campo de estudos sobre a gestão da informação e comportamento informacional, levando em consideração o contexto de que a evolução e adaptação de estruturas conceituais voltadas à evidenciação corporativa são reflexos de demandas informacionais de *stakeholders* (Eccles & Krzus, 2011). Desse modo, demonstra-se quão oportuno e relevante é a compreensão do processo de elaboração do Relato Integrado, o qual é divulgado aos usuários externos, considerando a interpretação do processo de busca, tratamento, armazenamento, distribuição de informações. Entende-se que o modo em que a informação é processada internamente à organização influi no produto final que é disponibilizado ao usuário externo.

Uma vez que o *framework* para produção do Relato Integrado introduz um novo paradigma quanto à integração de informações financeiras e não financeiras, espera-se constatar por meio de estudo de caso em empresa brasileira que participou do programa piloto do IIRC se ocorrem adaptações no processo de gerenciamento da informação, com a finalidade de adequação aos propósitos do Relato Integrado.

Conforme adverte Castro (2006), uma pesquisa deve ser ao mesmo tempo viável, original e importante. Dessa forma, a presente pesquisa demonstra **viabilidade** ao adotar a metodologia de estudo de caso em profundidade em empresa integrante do programa piloto de

Relato Integrado para compreender como ocorre a adoção voluntária deste *framework* de evidenciação de informações financeiras e não financeiras.

Sobre o quesito originalidade, Castro (2006) diz que esta se encontra na capacidade de surpreender e apresentar novidades. Assim, esta dissertação demonstra **originalidade** ao inserir a perspectiva teórica de Karl E. Weick já consolidada na área de estudos organizacionais (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004) na análise de uma relação inexplorada nas Ciências Contábeis: a aplicabilidade do modelo de Weick (1993) no entendimento do processamento, busca e distribuição de informações para execução do Relato Integrado.

Esta pesquisa apresenta **importância** por tratar de um tema emergente e que contém potencial de interessar ou afetar usuários da informação corporativa. O advento do *framework* para Relato Integrado e a efervescência no número de empresas que o tem adotado (Eccles & Krzus, 2015) evidencia a implicação positiva de estudos exploratórios sobre o tema.

Além disso, em termos práticos espera-se que esta pesquisa contribua com o entendimento do processo de adoção por uma empresa piloto, auxiliando outras empresas nesta prática, e para percepção da criação de sentido da elaboração do Relato Integrado, elencando os significados atribuídos pelos gestores à produção e divulgação do Relato Integrado. Em termos teóricos, anseia-se contribuir pela aplicação do Modelo de Organização de Karl Weick na Ciência Contábil.

Almeja-se que os resultados desta pesquisa estimulem novas perspectivas de estudos futuros sobre Relato Integrado, relacionadas aos determinantes intrínsecos de sua adoção, às necessidades de informações envolvidas e o processo de gestão informacional voltado aos *stakeholders*.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para que os objetivos do presente estudo fossem alcançados, admitiram-se as seguintes delimitações: (i) Quanto ao método da pesquisa; (ii) Quanto ao período em que o estudo se realizará, com coleta de dados *ex post facto* e limitação temporal para coleta e análise dos dados e; (iii) Quanto ao pressuposto filosófico. Para a presente pesquisa, foi realizado estudo de caso em profundidade com abordagem interpretativa.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente dissertação estrutura-se em cinco capítulos, incluindo esta introdução como primeiro capítulo. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico como base para as discussões e a pesquisa de campo, no qual são abordados os conceitos, estruturas e os estudos relacionados sobre Relato Integrado. Para tanto, demonstra-se o contexto da contabilidade que levou ao advento da integração de informações financeiras e não financeiras. Também são abordados aspectos sobre a ecologia da informação, caracterizando os ambientes informacional, organizacional e externo. Seguidamente, neste capítulo, realiza-se incursão em estudos organizacionais com abordagens interpretativas. Enfim, é abordado o modelo de organização de Weick (1973) e o *sensemaking* (Weick, 1995), respectivos instrumento de análise e lente teórica que sustentarão o método e análise dos dados desta pesquisa.

No Capítulo 3, apresenta-se a metodologia, com o detalhamento do pressuposto filosófico, procedimentos de coleta de dados e abordagem para análise de dados, com respectivos protocolos para execução. Constam no Capítulo 4 as análises dos dados obtidos consonante à lente teórica e no Capítulo 5 as conclusões, limitações, contribuições e sugestões para estudos futuros.



## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

### 2.1 A CONTABILIDADE E A REDUÇÃO DE ASSIMETRIAS INFORMACIONAIS

Um dos principais objetivos da divulgação de informações contábeis é fornecer subsídios para a tomada de decisão. Para tanto, faz-se necessária a divulgação de dados financeiros e outras informações consideradas relevantes por seus usuários, ponderando volume, formatos e meios de divulgação (Hendriksen & Van Breda, 1999).

Cada usuário, dotado do significado que a informação disponibilizada representa para si, antecipa suas necessidades de informação sobre o contexto de operações de uma empresa. Assim, podem-se depreender os significados distintos que cada usuário tem sobre a mesma informação. O Quadro 1 mostra alguns exemplos.

Investidores	Preocupam-se com o risco inerente ao investimento e o retorno que o capital produz. Necessitam de informações que os ajudem a decidir se devem comprar, manter ou vender investimentos.
Empregados	Interessam-se por informações que lhes permitam avaliar a capacidade da entidade prover remuneração, os benefícios e a estabilidade no emprego.
Credores por empréstimos	Estes estão interessados em informações que lhes permitam determinar a capacidade da entidade em pagar seus empréstimos e os correspondentes juros no vencimento.
Fornecedores e credores comerciais	Estão interessados em informações que lhes permitam avaliar a capacidade de pagamento da organização.
Clientes	Têm interesse em informações sobre a continuidade operacional da entidade, especialmente quando têm um relacionamento a longo prazo, ou dela dependem como fornecedor importante.
Governo e suas agências	Interessam-se na destinação de recursos e nas atividades das entidades para regula-las, estabelecer políticas fiscais e servir de base para determinar a renda nacional e estatísticas semelhantes.
Público	Têm interesse em informações sobre a evolução do desempenho da entidade e seus reflexos no ambiente em que atua.

**Quadro 1** Necessidades informacionais dos usuários da informação contábil

Fonte: Elaborado a partir de Comitê de Pronunciamentos Contábeis [CPC] (2008, p. 6-7).

Assim, a informação contábil contida em relatórios contábil-financeiros destina-se a atender as demandas informacionais (destacadas no Quadro 1) de quaisquer usuários que necessitem da mesma para a tomada de decisão, de tal forma que não exista hierarquia de prioridades entre os usuários, ou seja, na condição de que todos os interessados tenham oportunidade de acesso equitativo à informação (CPC, 2011).

No entanto, os usuários externos possuem, muitas vezes, restrições ao acesso e compreensão da informação, originando a assimetria informacional. A assimetria de

informações pode ser minimizada por meio do comprometimento da empresa com níveis elevados de *disclosure* contábil. Dessa maneira, a evidenciação de informações representa um mecanismo de redução da divergência do conhecimento entre quem gera a informação contábil e quem recebe ou tem acesso à informação gerada por outrem (Cunha & Ribeiro, 2008; Frankel & Li, 2004; Gonçalves & Tavares, 2008; Jensen & Meckling, 1979; Lima, 2009; Rover, Tomazzia, Murcia, & Borba, 2012; Salotti & Yamamoto, 2005, 2008).

Acerca disto, há um paradoxo. De um lado a própria existência da contabilidade está atrelada a assimetria de informações. Uma vez que os investidores não possuem o mesmo nível de informação que agentes internos à empresa, necessitam de instrumentos independentes e assegurados, como as demonstrações contábeis auditadas, para avaliação da situação da empresa (Lopes & Martins, 2005). Por outro lado, quando analisado o ambiente de incerteza, associado ao risco, em que as atividades empresariais são desenvolvidas (Oliveira & Rech, 2012) e suas externalidades (sociais, econômicas e ambientais) derivadas (Santiago, Fernandes & Gonçalves, 2014), torna-se evidente o papel da contabilidade na redução de assimetrias de informação entre empresa e seus *stakeholders*.

Destarte, é uma via de mão dupla, “sem assimetria informacional não há utilidade para a própria contabilidade” (Lopes & Martins, 2005) e sem contabilidade, não será alcançável o efeito da redução de assimetrias para os participantes do mercado financeiro, compreendendo empresa, *stakeholders* e *shareholders*. Em outras palavras, quanto maior for a capacidade de redução de assimetria, maior será a utilidade do *disclosure* e maior será sua capacidade informacional (Oliveira & Rech, 2012). Soutes e Lima (2012) ponderam que a utilidade da informação contábil será identificada, também, mediante a observação de algumas propriedades ou características qualitativas, tais como relevância e representação fidedigna.

Nesse sentido, para atender as demandas dos usuários fornecendo informações úteis, completas e confiáveis, foram adicionados ao longo do tempo requisitos de evidenciação. Estes requisitos de informação estão dispostos em leis, regulamentos, normas, códigos, diretrizes e requisitos de listagem do mercado de ações (Fifka, 2013; Heikkurinen & Ketola, 2012; Rodriguez-Melo & Mansouri, 2011).

Ao se depararem com os requisitos citados, na tentativa de manter a competitividade e atender a demanda informacional de usuários, as empresas realizam tanto o *disclosure* obrigatório quanto o voluntário. Por meio dessa abordagem, as empresas buscam reduzir custos de capital, custos políticos e a assimetria de informações (Frías-Aceituno et al., 2014). Assim, é neste contexto de evidenciação voluntária que se tem o advento do Relato Integrado.

## 2.2 RELATO INTEGRADO<sup>1</sup>

Enquanto iniciativa voluntária, o Relato Integrado discute uma nova proposta na maneira de reporte corporativo. Por meio da iniciativa do IIRC, discussões sobre quais conceitos são inerentes ao reporte integrado (tais como criação de valor, pensamento integrado, visão holística, entre outros) passam a ser discutidos entre empresas, *stakeholders*, profissionais e academia.

Neste sentido, para fundamentação dos conceitos para posterior verificação no caso analisado, apresenta-se nesta seção 2.2 aspectos relacionados ao advento do Relato Integrado, seu propósito, seu *framework* e o estado da arte sobre o assunto.

### 2.2.1 Advento do Relato Integrado

Em dezembro de 2009, a iniciativa The Prince’s Accounting for Sustainability (A4S) convocou uma reunião com empresas, investidores, órgãos reguladores, membros da academia, instituições normativas de contabilidade, membros do *Global Reporting Initiative* (GRI) e representantes da Organização das Nações Unidas (ONU) (em especial, representantes do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente). O objetivo deste encontro foi discutir a demanda de uma estrutura integrada de *disclosure*, que refletisse os objetivos estratégicos das organizações, seus modelos de negócios e governança, evidenciando informações financeiras e não financeiras e suas interdependências (Carvalho & Kassai, 2013; Owen, 2013). Este encontro possibilitou a coalizão de membros da sociedade (reguladores, investidores, empresas, acadêmicos, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs) para a criação do *International Integrated Reporting Council*<sup>2</sup> (IIRC, ou em português, o Conselho Internacional para Relatórios Integrados), formalmente anunciado em agosto de 2010.

---

<sup>1</sup> Esta subseção contempla dentre outros estudos, alguns dos *papers* identificados e analisados em pesquisa prévia (Slewinski, Camacho e Sanches, 2015).

<sup>2</sup> À época de sua concepção, em 2010, a sigla IIRC representava *International Integrated Reporting Committee*. Posteriormente, mudou-se o termo “Committee” para “Council”, assim como se corrigiu a tradução para o português de “Relatórios Integrados” para “Relato Integrado”. Importante frisar que se evita, em português, a expressão “Relatório Integrado”, para descaracterizar o equívoco de entendê-lo como “Relatório único”, pois não se pretende substituir os vários relatórios atuais, mas sim alinhá-los em termos de uma informação empresarial harmonizada, sem mensagens conflitantes entre eles (Carvalho & Kassai, 2013).

Anteriormente ao momento do advento do Conselho, o conjunto de demonstrações obrigatórias passava por ajustes normativos por meio das IFRS, que alçavam harmonizar os padrões de evidenciação internacionais existentes. Ressalta-se que o ajustamento dos níveis de *disclosure* e respectivos requisitos informacionais emana, de modo natural, da dinâmica e complexidade do mercado de capitais e de fraudes contábeis, conforme visto nos reflexos da crise financeira mundial de 2008, intensificada pela ocultação de informações corporativas (Abeysekera, 2013; Dragu & Tiron-Tudor, 2013; Frías-Aceituno et al., 2013a, 2014).

Neste cenário, quando da adaptação das empresas ao novo padrão harmonizado, verificou-se uma crescente incorporação de requisitos de divulgação de informações, desencadeando um aumento significativo da quantidade de informações divulgadas nas notas explicativas (Fipecafi, 2014). Todavia, tal incremento na quantidade de informação divulgada não necessariamente representa um aumento na qualidade da informação (Eccles & Krzus, 2011; Fipecafi, 2014). Assim, o *trade-off* enfrentado por quem elabora e divulga a informação está entre atender as demandas informacionais dos usuários e divulgar informações que sejam relevantes, atingindo níveis satisfatórios em volume, relevância, coesão e sejam abrangentes quanto aos aspectos financeiros, sociais, ambientais, estratégicos e de governança.

Para este objetivo, as Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP) continuam sendo o principal instrumento empregado na prestação de contas sobre a gestão de uma empresa, atuando como guia para a alocação de capital por parte dos investidores. Porém, para Adams e Simnett (2011), esta forma tradicional de evidenciação e comunicação com *stakeholders* tem sido colocada sob questionamento na perspectiva de sua eficácia, devido a duas questões principais: (i) a necessidade de *compliance* aos extensos e complexos requisitos de informação (o que tem tornado o processo de *disclosure* mais oneroso) e; (ii) a falta de capacidade de respostas rápidas das DFP para *drivers* de valor em um contexto de negócios em constante mudança, em razão de sua orientação sobre eventos passados.

As DFPs utilizam de abordagem econômica financeira, com ênfase em métodos e técnicas de reconhecimento e mensuração, deixando lacunas sobre informações de natureza sócio-ambientais (Adams & Simnett, 2011; Lodhia, 2015). No entanto, referente às informações sociais e de sustentabilidade, pondera-se que os relatórios de sustentabilidade não têm demonstrado o efeito “bala de prata”<sup>3</sup> para que sejam atenuadas as limitações dos relatórios financeiros, considerados: incompletos ou de âmbito restrito (Adams & Evans,

---

<sup>3</sup> A expressão “bala de prata” (*silver bullet*) é uma metáfora equivalente a uma solução simples (e eficiente) para um problema complexo.

2004; Adams, 2004); um exercício de promoção positiva da imagem da empresa (Adams & Larrinaga-González, 2007); ou simplesmente um relatório prolixo que não acrescenta conhecimento adicional relevante sobre a empresa (Adams & Simnett, 2011). Essas questões desafiam a adequação e eficácia dos mecanismos da contabilidade financeira tradicional e dos relatórios de sustentabilidade, abrindo o caminho para o Relato Integrado (Adams & Simnett, 2011; Lodhia, 2015).

Esse dilema tem despertado discussões no Brasil sobre o volume de informações evidenciadas por meio das DFPs e resultaram na emissão da Orientação Técnica OCPC 07, pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, em novembro de 2014, que versa sobre a divulgação de informações relevantes, fidedignas e completas em notas explicativas. Nesse sentido, o objetivo da OCPC 07 é fornecer orientação para que se depreenda que realizar uma divulgação completa não significa divulgar todas as informações possíveis, mas sim, “divulgar todo o necessário para que se entenda aquilo que é relevante” (Fipecafi, 2014).

Sob o contexto internacional, destaca-se o grupo de estudos do IASB intitulado *Disclosure Initiative*, que aborda questões relacionadas à divulgação de informações relevantes e ao *disclosure* que reduza as exigências sobre os preparadores. Ainda, abordando os aspectos da discussão sobre qualidade da informação e relevância em notas explicativas, têm-se o *Discussion Paper* do *European Financial Reporting Advising Group* (EFRAG) e o *Discussion Paper* do *Financial Accounting Standards Board* (FASB) (Fipecafi, 2014).

Destarte, as iniciativas aqui expostas corroboram para a necessidade de modificações nos padrões existentes e para a iniciativa do IIRC em propor o Relato Integrado. Dessa maneira, buscando preencher as lacunas de informação existentes, são propósitos do IIRC em sua atual conjuntura:

- (i) melhorar a qualidade da informação disponibilizada, permitindo alocação eficiente de recursos no mercado de capitais;
- (ii) promover uma abordagem coesa e eficiente de relatórios corporativos que se baseia nos diferentes aspectos da informação (financeiro e não financeiro; tangível e intangível; econômico, social, ambiental e financeira; entre outros) e evidencia toda a gama de fatores que afetam materialmente a capacidade de uma organização para criar valor ao longo do tempo e;
- (iii) aumentar a consciência sobre a responsabilidade da gestão dos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e relacionamento, e natural), bem como a compreensão de suas interdependências (IIRC, 2014).

Assim, após sua constituição, o IIRC foi encarregado de construir com base na estrutura GRI, mas não limitada a esta, propostas para concepção do Relato Integrado, discutidas na reunião do G20, em novembro de 2011 (Owen, 2013). Em 2011, o IIRC

publicou o *Discussion Paper* intitulado *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*, documento no qual foram apresentados os principais conceitos, princípios e elementos de conteúdo. Ainda neste documento, o IIRC abriu oportunidade para que empresas de todo o mundo se candidatassem a participar do Programa Piloto, cujo objetivo era aplicar, testar e propor melhorias para a proposta de elaboração do Relato Integrado (IIRC, 2011).

Não obstante, o IIRC (2013c) esclarece que quaisquer empresas podem se engajar e produzir o Relato Integrado, ainda que não integrem o grupo de empresas pioneiras do Programa Piloto. Mas, as empresas que o fizerem têm apoio do IIRC durante o processo e, desta forma, atuam ativa e diretamente nas melhorias do *framework*, disponibilizando *feedbacks* sobre suas experiências.

Neste cenário, o Brasil figurou entre os três países com maior número de empresas participantes do Programa Piloto (Guerra, 2014). Entre mais de uma centena de empresas do programa piloto no mundo, pode-se destacar algumas empresas brasileiras que participaram: AES Brasil, BNDES, BRF S.A., CCR S.A., CPFL Energia, Fibria Cellulose S.A, Itaú Unibanco, Natura, Petrobras S.A., Via Gutenberg e Votorantim Industrial (IIRC, 2013c, 2013e).

Com o Programa Piloto em andamento, o IIRC disponibilizou, no período de abril a julho de 2013, a minuta *Consultation Draft of the International <IR> Framework*, para que quaisquer interessados pudessem enviar seus comentários, sugestões e experiências (IIRC, 2011, 2013b). Inclusive, durante este período, o IIRC recebeu comentários de indivíduos e organizações brasileiras contribuindo para a melhoria do documento em consulta pública (Guerra, 2014). Após o prazo de contribuições, com as informações obtidas, em dezembro de 2013 foi publicada a versão 1.0 do *framework* do Relato Integrado (IIRC, 2013b).

Destaca-se que a iniciativa do IIRC é precursora na proposta para elaboração do Relato Integrado sob a perspectiva mundial. No entanto, a África do Sul, antes mesmo da publicação do *framework* mundial, tornou compulsória em 2011 a evidenciação de informações integradas. O esforço envolve a ação da pioneira *Johannesburg Securities Exchange* (JSE) e também do *King Report on Governance for South Africa* (King III), cujo empenho volta-se à publicações sobre governança corporativa e estruturas conceituais para elaboração do Relato Integrado na África do Sul (Owen, 2013).

Diferentemente da África do Sul, a evidenciação de informações conforme o modelo de Relato Integrado no Brasil é de caráter voluntário. Porém, a fim de incentivar boas práticas de gestão e transparência no mercado de capitais, a BM&FBovespa, por meio do Comunicado

Externo 017/2011-DP, passou a recomendar que as empresas listadas indiquem em seu Formulário de Referência, a partir de 2012, se publicam Relatório de Sustentabilidade ou Relato Integrado, e onde este está disponível. Em caso negativo, devem explicar por que não o fazem (BM&FBovespa, 2014a, BM&FBovespa, 2014b).

Apostando na capacidade informacional do Relato Integrado, ao recomendar a proposta “Relate ou Explique”, o Comunicado Externo 017/2011-DP da BM&FBovespa corrobora com a expectativa do IIRC:

Espera-se que, ao longo do tempo, o Relato Integrado se torne o padrão de relatos corporativos. As organizações deixarão de produzir comunicações numerosas, desconexas e estáticas. Isto será possibilitado pelo processo de pensamento integrado e pela aplicação de princípios como a conectividade de informação (IIRC, 2013a).

A reunião de esforços para discutir e fomentar a adoção do Relato Integrado no Brasil resultou na constituição da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado, uma iniciativa reconhecida e incentivada pelo IIRC, porém independente (CBARI, 2015a). Segundo Guerra (2014), o grupo começou com poucos participantes, mas em 2014 já reunia mais de 200 participantes, que representam mais de 90 organizações envolvidas na compreensão e melhoria do processo de comunicação de suas informações. Para isto, grupos de trabalho (GT) estruturados foram estabelecidas: (i) GT1 Gestão do Conhecimento, (ii) GT2 Comunicação, (iii) GT3 Empresas Pioneiras, (iv) GT4 Investidores e (v) GT5 Acadêmico (CBARI, 2015b).

Em âmbito internacional, definiram-se redes de trabalho, idealizadas e realizadas pelo IIRC, que em conjunto desenvolvem atividades sob seus aspectos comuns. Assim, têm-se os *networks* de empresas, membros da academia, profissionais contábeis, bancos, seguradoras, investidores, fundos de pensão, iniciativas tecnológicas e setor público (IIRC, 2015).

### **2.2.2 Propósito do Relato Integrado**

O Relato Integrado caracteriza-se pelo “processo baseado em pensamento integrado, que resulta em um relatório integrado periódico por uma organização sobre a geração de valor ao longo do tempo e as respectivas comunicações sobre aspectos da geração de valor” (IIRC, 2013, p. 33). Dessa maneira, o Relato Integrado não se limita em fazer um compêndio das informações publicadas em outros relatórios. Para que o Relato seja, de fato, Integrado, esse

depende do seu processo de elaboração, ao requerer que a gestão e o pensamento da organização sejam e estejam integrados.

Relato Integrado é o resultado do pensamento integrado da organização e de seus processos de conectividade. O pensamento integrado é a consideração permanente das relações entre as unidades gerenciais e operacionais e os capitais que a organização utiliza ou afeta, criando valor (Druckman, 2014). Assim, nota-se que há a distinção entre o processo de relatar de maneira integrada e o documento final. Por estes motivos, para Carvalho e Kassai (2013), fazer Relato Integrado não se trata apenas de compilação dos relatórios contábeis com os relatórios de sustentabilidade.

Conforme Carvalho e Kassai (2013), o Relato Integrado se refere a um processo de harmonização, de convergência dos sistemas de gestão organizacional e do processo de comunicação corporativa. Logo, se faz necessária a identificação do *status* atual de mapas de processos internos, missão e visão, metas e estratégias, de maneira holística, coesa e eficiente. O pensar e relatar de modo conectivo nutre-se do processo de gestão e de relatórios gerenciais, pois estes contém informações sobre estratégia e desempenho organizacional, que caso sejam relevantes, serão consideradas no Relato Integrado (Accounting For Sustainability [A4S], 2014).

A estrutura de Relato Integrado baseia-se na comunicação contínua com diversos *shareholders* e *stakeholders*, considerando as partes interessadas que não são exclusivamente investidores. Desse modo, o atendimento às preocupações e observações dos usuários da informação deve ser adequado às necessidades de informações corporativas de um amplo número de usuários, com níveis informacionais e necessidades distintas (Van Zyl, 2013). Adicionalmente, o Relato Integrado deve compelir informações complexas e abrangentes sobre o contexto de negócios, os desafios ambientais, questões sociais acerca dos funcionários e impactos na comunidade, além de preocupações sobre governança e *accountability* (Adams & Simnett, 2011).

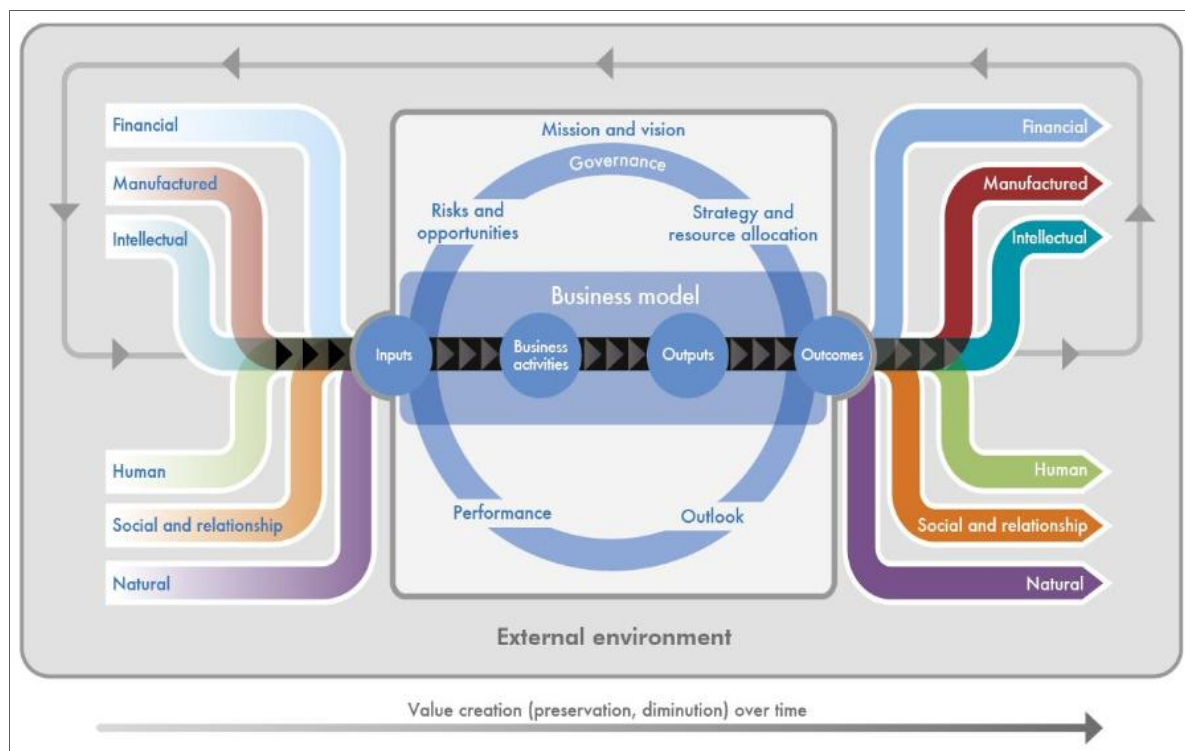
Logo, a integração de aspectos financeiros e não financeiros, bem como informações relevantes sobre governança, oportunidades e riscos busca satisfazer a demanda de informações de *shareholders* e *stakeholders*, de maneira que a sua divulgação consiga mitigar conflitos de assimetria de informação. Ou seja, o *disclosure* integrado além de possibilitar a evidenciação de requisitos para seus usuários, será reflexo das operações e ações de uma empresa que antecipe e considere as interdependências em seu contexto de negócios.

O objetivo principal para realização do *disclosure* de maneira integrada é a evidenciação da geração de valor da empresa ao longo de sua existência. Para verificar a



criação de valor, considera-se o modelo de negócios da empresa. Para o IIRC (2013b), a avaliação da capacidade de geração de valor de uma empresa está relacionada com a conectividade de seu modelo de negócios e da variedade de fatores internos e externos, bem como a empresa reage a esses eventos.

Identificar o modelo de negócios torna eficaz a observação da incorporação do valor criado aos capitais, ao passo que são examinados o uso e afetação dos capitais no processo de criação de valor, ou seja, “o modelo de negócios de uma organização é o veículo pelo qual ela cria valor” (IIRC, 2013b, p. 6). O processo de criação de valor é ilustrado na Figura 1.



**Figura 1** Processo de criação de valor

Fonte: International Integrated Reporting Council, 2013a, p. 15.

Considerando que o modelo de negócios envolve “o sistema de transformação de insumos por meio de atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor em curto, médio e longo prazo”, a capacidade de gerar valor é particular para cada empresa (IIRC, 2013a, p. 25). Por esta razão, é essencial que cada empresa defina o período de tempo necessário para conhecer e familiarizar-se aos conceitos de evidenciação de informações “financeiras e não financeiras” quando for adotar o Relato Integrado (Carvalho & Kassai, 2013).

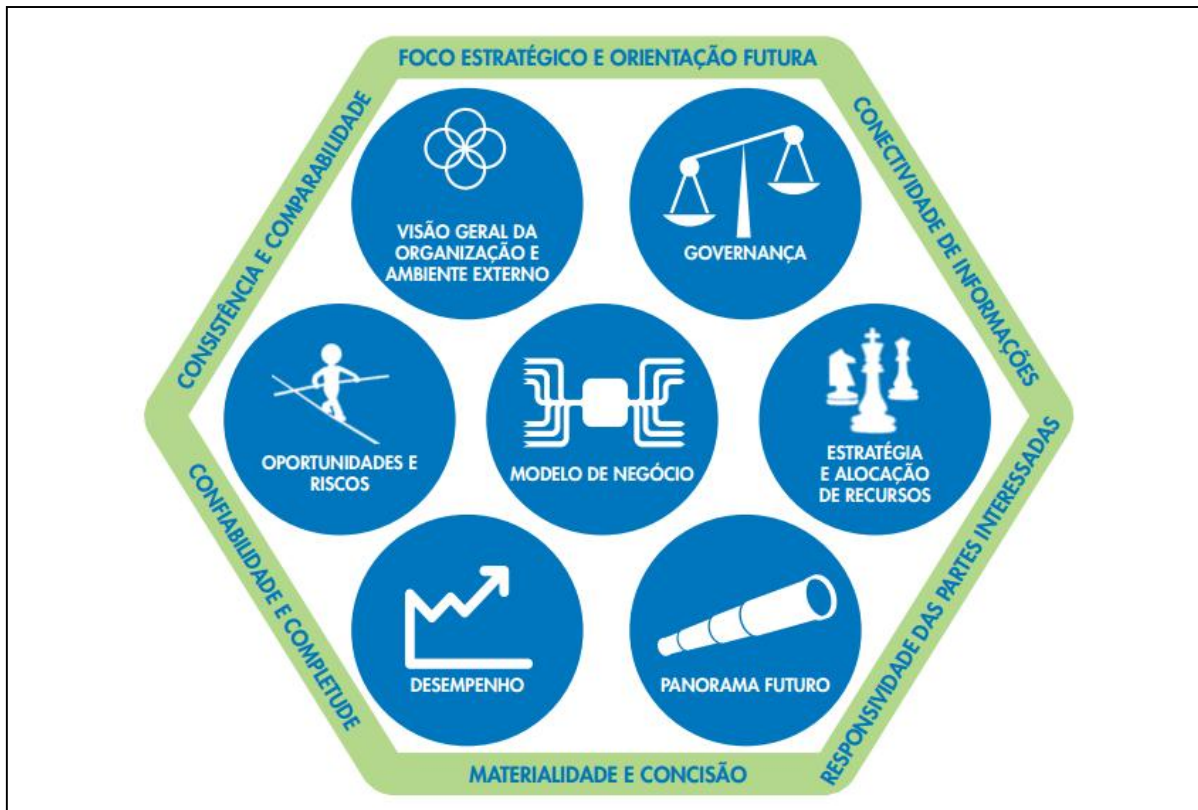
Por isto, o objetivo atual do *framework* (em sua versão 1.0) não é auxiliar as organizações a desenvolver um modelo de negócio com foco na criação de valor. O objetivo é orientar empresas que já tenham seus propósitos e processo de criação de valor definidos e identificados por meio de seu atual modelo de negócios, para que estejam aptas a evidenciar seu contexto de atuação (IIRC, 2013a). Dessa maneira, o processo de comunicação integrado colabora com o desenvolvimento do mercado de capitais em países que almejam sua implementação ou apoiem a adesão voluntária, visto que incentiva a evidenciação de informações que não são divulgadas nos modelos tradicionais de relatórios anuais, promovendo maior *disclosure* aos usuários da informação (Frías-Aceituno et al., 2013a).

Portanto, o Relato Integrado busca reduzir a assimetria informacional trazendo informações com uma visão holística da empresa, concorrendo para uma comunicação sobre visão estratégica e de governança (Abeysekera, 2013). Ainda, preconiza que sejam evidenciadas informações relevantes de caráter positivo ou negativo à imagem da empresa de maneira equilibrada, desde que seja livre de erros (IIRC, 2013), balizando o *trade-off* entre as informações divulgadas e as informações retidas. Esse aspecto é corroborado pela abordagem da contabilidade social corporativa.

Assim, as vantagens dos Relatos Integrados para *stakeholders* internos e externos incluem transparência e visão sobre a direção futura e estratégica de uma organização. Por outro lado, as organizações poderão hesitar em fornecer muita informação por receio de arriscar informações comercialmente sensíveis, incluindo detalhes sobre a estratégia e *drivers* de valor. É salutar que o nível de divulgação exigido para o Relato Integrado permaneça sensível a esses riscos e preocupações das organizações (Adams & Simnett, 2011).

### **2.2.3 Framework para Relato Integrado**

A estrutura conceitual apresentada no *framework* (versão 1.0) apresenta a expectativa de conteúdo geral do Relato Integrado, esclarecendo seus conceitos fundamentais. Isto ocorre, pois o *framework* sustenta-se por uma abordagem baseada em princípios (elementos periféricos da Figura 2), cujo objetivo é encontrar equilíbrio entre requisitos de informação, que abarque as singularidades de diferentes organizações, mas que permita um nível suficiente de comparabilidade de seu conteúdo (elementos centrais da Figura 2) (IIRC, 2013a).



**Figura 2** Os princípios de orientação e os elementos de conteúdo  
 Fonte: IIRC (2013b, p. 7).

Neste sentido, os elementos a serem incluídos em um Relatório Integrado para a avaliação da capacidade de uma organização de gerar valor compreendem três categorias: (i) elementos de conteúdo (Quadro 2), (ii) princípios orientadores básicos (Quadro 3) e (iii) os capitais e suas interdependências (Quadro 4). Esta abordagem visa um equilíbrio entre as empresas com propósitos e modelos de negócios diferenciados que adotem a comunicação integrada, permitindo flexibilização do processo de integração de modo coeso (IIRC, 2013a).

Acerca disto, o *framework* para preparação do Relatório Integrado inclui oito elementos de conteúdo, os quais constituem perspectivas sobre a empresa vinculadas umas às outras. Estes elementos são apresentados na configuração de questionamentos, pois não há a pretensão que os elementos de conteúdo sejam considerados “listas de verificação de divulgações específicas” (IIRC, 2013a, p. 24), mas que, ao serem aplicados em conjunto com os princípios básicos, representem o panorama na empresa. Os elementos de conteúdo são apresentados no Quadro 2.

Elementos	Questões orientadoras	Aplicação em exemplos
Visão geral organizacional e ambiente externo	O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?	Missão; visão; estrutura operacional; principais atividades e mercados; panorama competitivo; principais informações quantitativas (receita, número de empregados, composição acionária); aspectos dos contextos legal, social, regulatório, comercial, ambiental e político; condições macro e microeconômicas; demanda de clientes.
Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?	Estrutura de liderança da organização, suas habilidades e diversidade; atitude em relação a riscos; mecanismos de ética; práticas de governança que excedem as exigências legais.
Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios da organização?	Sistema de transformação de insumos (tangíveis e intangíveis) por meio das atividades empresariais, em produtos para cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor em curto, médio e longo prazo.
Riscos e oportunidades	Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?	Avaliação da probabilidade de que o risco ou a oportunidade ocorram e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça; medidas tomadas para minimizar ou gerenciar os riscos, ou para gerar valor a partir das oportunidades.
Estratégia e alocação de recursos	Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?	Objetivos estratégicos da organização em curto, médio e longo prazo; planos de alocação de recursos; ligação da estratégia com o modelo de negócios; desenvolvimento do capital intelectual.
Desempenho	Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?	Metas, riscos e oportunidades; indicadores de desempenho (KPIs) que combinam medidas financeiras com outras não financeiras;
Perspectivas	Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?	Avaliação realista do cenário competitivo; expectativas; efeito esperado das mudanças para a organização e como a organização tem se preparado; comparações entre o desempenho real e metas anteriormente identificadas que permitem avaliação da perspectiva atual.
Base de preparação	Como a organização determina os temas a serem incluídos no Relato Integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?	Explicação sobre as delimitações e limitações na aplicação dos princípios, identificação dos capitais e determinação do conceito de materialidade.

**Quadro 2** Elementos de conteúdo para a elaboração do Relato Integrado

Fonte: Elaborado a partir de IIRC (2013a, pp. 24–30)

Destarte, não são determinados indicadores de desempenho específicos, embora se acredite que a capacidade de gerar valor seja melhor representada por meio de informações quantitativas e qualitativas. Assim, o Relato Integrado fornece escopo para um exame mais aprofundado sobre os direcionadores (*drivers*) de valor, incluindo interações, atividades e relacionamentos relevantes à organização e a integração destas informações (IIRC, 2013a). Para isto, os princípios básicos (Quadro 3) devem ser aplicados pelos agentes responsáveis pela preparação e divulgação do Relato Integrado, para que este seja reflexo do pensamento integrado, apresentado de modo coeso e holístico.

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Foco estratégico e orientação para o futuro	Relacionam-se à disponibilidade, qualidade e acessibilidade aos capitais na contribuição do alcance dos objetivos estratégicos no futuro e, portanto, a criação de valor. É necessária atenção para evitar divulgações “estereotipadas” ou genéricas. Devem ser incluídas somente as informações que são de uso prático para os usuários. Informações orientadas para o futuro são, por natureza, mais incertas e, portanto, menos precisas do que informações históricas. Entretanto, a incerteza não é motivo para excluir tais informações, mas a natureza e a extensão dessa incerteza precisam ser consideradas e divulgadas.
Conectividade da informação	Quanto mais o pensamento integrado estiver enraizado nas atividades, maior será a naturalidade com a qual a conectividade da informação fluirá para o Relato Integrado. As principais formas de interligação da informação incluem conectividade entre tópicos de conteúdo; passado, presente e futuro; os capitais; informações financeiras e não financeiras; informações quantitativas e qualitativas; informações gerenciais, do Conselho e as que são disponibilizadas ao usuário externo. Busca-se demonstrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
Relações com partes interessadas	A inserção deste princípio justifica-se pela criação de valor por meio de relacionamentos com outras partes, pois o valor não é criado somente pela organização ou dentro dela. O envolvimento das partes interessadas ocorre regularmente no curso normal dos negócios (clientes e fornecedores), como também pode ser feito para um fim específico (envolvimento com a comunidade local, por meio de políticas sociais). As partes interessadas fornecem observações úteis, auxiliando as organizações a entender como estas percebem o valor; identificando tendências futuras e assuntos materiais, inclusive oportunidades e riscos; entre outros.
Materialidade	O processo para determinar materialidade envolve a identificação de temas relevantes com base na sua capacidade de afetar a geração de valor, bem como o efeito do tema sobre estratégia, governança, desempenho e perspectivas da organização. Este processo se aplica tanto a temas positivos quanto negativos, incluindo riscos e oportunidades, e desempenhos ou perspectivas favoráveis ou desfavoráveis. Entender as perspectivas das principais partes interessadas é crítico para identificar temas relevantes. Esta questão exige julgamento e depende da natureza do tema em questão.
Concisão	Para alcançar a concisão, recomenda-se: aplicar o processo de determinação de materialidade; seguir uma estrutura lógica e incluir referências cruzadas internas para limitar a repetição; permitir a conectividade com informações mais detalhadas que não mudam com frequência (por exemplo, a relação das controladas), ou fontes externas (por exemplo, premissas sobre condições econômicas futuras em um site do governo); expressar os conceitos de maneira clara e não redundante; dar preferência a uma linguagem simples à utilização de jargões ou terminologia altamente técnica e; evitar divulgações muito genéricas, que não sejam específicas à organização. Ou seja, deve-se incluir contexto suficiente para entender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização.
Confiabilidade e completude	A confiabilidade é obtida por meio de mecanismos internos de controle e relatório, contato com as partes interessadas, auditoria interna e assecuração externa e independente. No quesito completude, o Relato Integrado deve incluir informações materiais, tanto positivas quanto negativas, de maneira equilibrada. Definir completude envolve considerar a extensão da informação divulgada e seu nível de especificidade ou exatidão.
Coerência e comparabilidade	As informações em um Relato Integrado devem ser apresentadas: (a) em bases coerentes ao longo do tempo – por exemplo, aplicando os KPIs pelo tempo que forem adequados (devendo ser esclarecido, no momento oportuno, a necessidade de adaptação ou abandono do indicador) e; (b) de maneira a permitir uma comparação com outras organizações no quesito capacidade de gerar valor. No que se refere ao quesito comparabilidade, deve-se preferir, sempre que possível, a apresentação de indicadores quantitativos normalmente usados por outras organizações com atividades semelhantes, desde que sejam relevantes às circunstâncias individuais da organização e utilizadas por ela internamente.

**Quadro 3** Princípios básicos para a elaboração do Relato Integrado

Fonte: Elaborado a partir de IIRC (2013a, p. 16-23, 2013b, p. 18-23, 2013d).

Logo, em razão da interdependência e abrangência dos princípios básicos, a estrutura conceitual avalia que deve prevalecer o bom senso no exercício de julgamento do profissional que divulga, especialmente quando houver um *trade-off* entre a aplicação dos princípios (por exemplo, entre a concisão e a completude) (IIRC, 2013a, 2013b). Simultânea à identificação e aplicação dos princípios, a elaboração do Relato Integrado envolve a identificação dos recursos e relacionamentos utilizados e afetados por uma organização, ou seja, seus capitais. Além do reconhecimento e acompanhamento sistemático de todas as fontes de capital, o Relato Integrado é baseado na conectividade entre esses capitais (IIRC, 2013a).

Assim, a geração de valor é verificada de modo periódico ao longo do tempo (intervalos de períodos) por meio do acréscimo, decréscimo ou transformações de seus seis capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e relacionamento, natural) e da interação com diferentes partes interessadas (Quadro 4). Para tanto, devem ser considerados a influência do ambiente externo, a relação da empresa com os *stakeholders* e sua dependência com recursos financeiros e/ou não financeiros (internos e/ou externos à empresa) (IIRC, 2013a).

Financeiro	Conjunto de recursos que está disponível a uma organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços e é obtido por meio de financiamentos, tais como dívidas, ações ou subvenções, ou gerado por meio de investimentos.
Manufaturado	Objetos físicos manufaturados (diferentes de objetos físicos naturais) disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços, incluindo: prédios, equipamentos, infraestrutura (tais como estradas, portos, pontes e plantas para o tratamento de esgoto e água). O capital manufaturado é, muitas vezes, gerado por outras organizações, mas inclui ativos fabricados pela organização que reporta destinados a venda, ou quando retidos, para uso próprio.
Intelectual	São intangíveis organizacionais baseados em conhecimento, entre eles: propriedade intelectual, tais como patentes, direitos autorais, software, direitos, licenças e o “capital organizacional”, tais como conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos.
Humano	As competências, habilidades e experiência das pessoas e suas motivações para inovar, incluindo o seu alinhamento e apoio à estrutura de governança, ao gerenciamento de riscos e aos valores éticos, capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização, lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluindo a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.
Social e de relacionamento	Relaciona-se às instituições e aos relacionamentos dentro e entre comunidades, grupos de partes interessadas e outras redes, e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo. Abrangem os padrões compartilhados, valores e comportamentos comuns, relacionamentos com as principais partes interessadas. Intangíveis associados com a marca e reputação desenvolvidas por uma organização.
Natural	Todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis e processos ambientais que fornecem bens ou serviços que apoiam a prosperidade passada, presente e futura de uma organização. Isto inclui: água, terra, minerais e florestas, biodiversidade e qualidade do ecossistema.

**Quadro 4** Capitais empregados na elaboração do Relato Integrado

Fonte: Elaborado a partir de IIRC (2013a, p. 11-13).

Conforme preconiza a estrutura conceitual para o Relato Integrado (IIRC, 2013) é pouco provável a geração de valor por meio da maximização do capital financeiro (lucro), em detrimento de capital humano (práticas inadequadas de recursos humanos). Para a elaboração do Relato Integrado entende-se que nem todas as empresas trabalham com a mesma intensidade as seis taxonomias de capitais propostas, mas coexistem porque se complementam. Então cabe à empresa, verificar as interações entre os capitais para que a informação seja representada fidedignamente.

Ainda que seja difícil a identificação de benefícios financeiros e mensuração da valorização destes seis capitais na empresa, a condução dos negócios por meio de um modelo integrado permite que os gestores tomem suas decisões com base no valor dos capitais de forma conjunta e não apenas com o foco imediato no capital financeiro, o que leva uma geração de valor a longo prazo, tornando-se um vantagem competitiva (Carvalho & Kassai, 2013).

Para Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2014), o Relato Integrado apresenta as seguintes vantagens: a informação é mais sintonizada com as necessidades do investidor; apresenta maior precisão na informação não-financeira disponibilizada; aumenta os níveis de confiança entre empresa e seus *stakeholders*; condiciona a empresa para melhores decisões sobre a alocação de recursos, incluindo a redução de custos ou melhoria da gestão de risco; auxilia a identificação de oportunidades para a empresa em seu contexto de negócios; revela um maior compromisso com os investidores e outras partes interessadas, incluindo os empregados atuais e futuros, o que facilita a atração e retenção de talentos; auxilia no reforço da imagem pública; reduz o fator do custo de capital e melhora o acesso facilitado ao mesmo. Todos estes benefícios surgem do desenvolvimento de uma linguagem comum e uma maior colaboração entre as diferentes áreas funcionais da organização (Frías-Aceituno et al., 2014).

Corroborando com Frías-Aceituno et al. (2014), para Adams & Simnett (2011), a consequência mais relevante é o efeito de melhoria no processo de tomada de decisão, tanto interno como externamente, com base em uma compreensão mais completa e integrada de *drivers* de valor, dos capitais e as suas ligações.

Para Adams e Simnett (2011), o Relato Integrado reflete o compromisso de uma empresa com um pensamento mais integrado e o resultado dessa abordagem, o que possibilitaria a catalisação de mudanças dentro das organizações. Ainda que provocar mudanças nos modelos de organização não seja o objetivo do *framework* para Relatos Integrados (IIRC, 2013a), Adams e Simnett (2011) entendem que as duas situações podem ocorrer de modo concomitante.

## 2.2.4 <sup>4</sup>Estado da Arte sobre Relato Integrado

Em linhas gerais, considera-se relevante expor brevemente os *papers* escritos até o momento de realização desta pesquisa, publicados em periódicos e dissertações, pela incipiência do tema e da publicação recente (2013) do *framework* internacional. Dessa forma, o Quadro 25 apresenta brevemente os estudos agrupados conforme características ou temas semelhantes e serão expostos no decorrer desta seção 2.2.4.

Aspectos da literatura sobre Relato Integrado	Autores
Discussões embrionárias sobre aspectos conceituais e/ou aplicação do Relato Integrado.	Abeysekera, 2013; Brown & Dillard, 2014; Cheng et al., 2014; James, 2013a, 2013b; Jianu, 2012; Owen, 2013; Simnett & Huggins, 2015.
<i>Compliance</i> das versões divulgadas até o momento em relação ao <i>framework</i> proposto.	Dumitru & Jinga, 2015; Maciel, 2015; Robertson & Samy, 2015; Rodrigues, 2014; Stent & Dowler, 2015; Zaro, 2015.
Análise de variáveis determinantes ou explicativas em relação a adesão ao Relato Integrado.	Dragu & Tiron-Tudor, 2013; Frías-Aceituno et al., 2013a, 2013b, 2014; García-Sánchez et al., 2013; J. C. Jensen & Berg, 2012.
Análise da percepção dos usuários e empresas sobre a adoção e transição para o Relato Integrado.	Higgins et al., 2014; James, 2014; Lodhia, 2015; Melloni, 2015; Rensburg & Botha, 2014; Robertson & Samy, 2015; Steyn, 2014; Stubbs & Higgins, 2014; Van Bommel, 2014.
Discussões sobre o processo de construção de estruturas conceituais.	Reuter & Messner, 2015; Simnett & Huggins, 2015.
Análise de uma proposta de aplicação do Relato Integrado em segmento específico.	Adams & Simnett, 2011; Fragalli, 2014.
Discussões sobre formatos de relatórios alternativos ao Relato Integrado.	Haller & Van Staden, 2014; Wulf et al., 2014.
Propostas para mudanças de paradigmas na educação contábil em razão do advento do Relato Integrado.	Owen, 2013.

**Quadro 5** Estado da arte da pesquisa sobre Relato Integrado

Fonte: Dados da pesquisa.

Além da utilização do Relato Integrado por entidades empresariais, o Relato também pode ser adotado e apresentar otimização informacional para entidades sem fins lucrativos. Adams e Simnett (2011), em estudo sobre a aplicação do Relato Integrado em instituições sem fins lucrativos na Austrália, apontaram que estas entidades dependem de contribuições de suas redes de relacionamentos (governos, outras instituições, empresas ou doadores) para a manutenção de seus capitais. No entanto, estes subsídios não são exclusivamente financeiros (capital financeiro), pois estas instituições também recebem contribuições por meio de trabalhos voluntários e doações. Do mesmo modo, os capitais humano, intelectual e social e

<sup>4</sup> Esta subseção contempla os *papers* identificados e analisados em pesquisa prévia (Slewinski, Camacho e Sanches, 2015). Além destes, foram incluídos outros estudos publicados e disponíveis entre jan.2015 e ago.2015 conforme a mesma metodologia de busca e análise aplicada no artigo (Slewinski, Camacho e Sanches, 2015).



de relacionamento (por meio de recursos não monetários e imateriais) demonstram-se relevantes para a continuidade de entidades sem fins lucrativos, tanto quanto o capital financeiro.

Adams e Simnett (2011) constataram que, até o momento de realização de seu estudo, o Relato Integrado apresentava tendência em atender a formatação de empresas com fins lucrativos (financeiras). Para os autores, a aderência de empresas sem fins lucrativos ao modelo integrado é uma oportunidade para que estas disponibilizem um relatório mais holístico, útil e significativo, agregando vantagens para os *stakeholders* internos e externos, tais como transparência no *disclosure* e informações sobre o direcionamento estratégico da entidade. Ainda, como instrumento de *accountability*, Adams e Simnett (2011) consideram que o Relato Integrado permite capturar e demonstrar os *inputs*, processamentos e *outputs* desse arranjo específico de organização.

Com o objetivo de analisar as semelhanças e diferenças entre 309 companhias de 43 países, Jensen e Berg (2012) utilizaram de abordagem empírica para verificar as características determinantes na evidenciação de relatório de sustentabilidade tradicional (RST) ou Relato Integrado. Para tanto as autoras analisaram se as variáveis: sistema legal (*common law* ou *code law*); sistema financeiro (orientação para mercado de capitais ou financiamentos bancários); sistema educacional e laboral (investimento privado em educação superior e quantidade de sindicatos); sistema cultural (nível nacional de responsabilidade social, liberdade de expressão e valores seculares racionais) e; sistema econômico (desenvolvimento econômico) corroboram para sustentar a hipótese de que a opção pelo *disclosure* do RST ou Relato Integrado é determinado por condições institucionais.

No que se referem às condições institucionais que as companhias operam, Jensen e Berg (2012) concluíram que a elaboração e divulgação do Relato Integrado são determinadas pelos sistemas financeiro, educacional e laboral, cultural e econômico. Dessa forma, constatou-se que têm inclinação à adoção do Relato Integrado as empresas: (i) provenientes de países cujo sistema financeiro favoreça a dispersão de capital; (ii) cujo sistema educacional realize investimentos substanciais no ensino superior e; (iii) cujo sistema laboral se caracterize por uma alta densidade sindical. No entanto, contrariamente às expectativas das autoras, a variável sistema político não afetou a probabilidade de adoção do Relato Integrado. Ao final, Jensen e Berg (2012) consideram que a adoção do Relato Integrado pode ser influenciado por iniciativas como “Relate ou Explique”, introduzida na África do Sul, a partir de 2011, pela *Johannesburg Securities Exchange* (JSE).

Considerando o estudo de Jensen e Berg (2012) e as discussões acerca da Teoria Institucional, Dragu e Tiron-Tudor (2013) buscaram demonstrar que fatores como o sistema legal, a responsabilidade social (sistema cultural) e o desenvolvimento econômico possuem influência sobre as práticas de *disclosure* de forma integrada. Para tanto, as autoras analisaram uma amostra que consistia em 58 empresas que participavam do programa piloto do IIRC. Assim, foram consideradas as hipóteses de que tendem a relatar de uma forma integrada as empresas (i) com sede em países com sistema legal *code law*; (ii) provenientes de países com alto índice de responsabilidade social tendem a relatar de uma forma integrada e; (iii) provenientes de países com economia forte. Como resultado, Dragu e Tiron-Tudor (2013) concluíram que os sistemas legal, cultural e econômico têm uma baixa influência (de 8,1%) sobre a elaboração e divulgação de Relatos Integrados.

Por meio de um trabalho conceitual, Abeysekera (2013) apresenta uma proposta de modelo para relatos integrados, conforme preceitos do IIRC e do *King Reports III*. A autora aponta que o Relato Integrado deve explicar a trajetória de visão da organização, sustentada por seus valores, promulgada pela administração, monitorado por governança e usando facetas de recursos relativos aos capitais financeiro, intelectual, social e ambiental. Ressalta-se que, na estrutura conceitual proposta pela autora, os capitais humano e manufaturado não são mencionados. A estrutura propõe que a combinação de narrativas, informações quantitativas e qualitativas e ferramentas visuais são úteis e eficazes no processo de elaboração do Relato Integrado.

Conforme a proposta de Abeysekera (2013), este relatório deve ser conciso e relativo a todos os *stakeholders*, sejam clientes, fornecedores, investidores e acionistas (no âmbito econômico), funcionários e comunidade (no âmbito social) e reguladores e governo (no âmbito político). A autora conclui que a estrutura proposta de Relato Integrado é uma oportunidade para que os relatórios focados em um único aspecto informacional (relatório financeiro ou de sustentabilidade) sejam convergidos para atingir uma evidenciação holística, divulgando as interações e implicações das atividades organizacionais financeiras, sociais, ambientais e de governança para os *stakeholders*.

Com o intuito de investigar as implicações na adoção do Relato Integrado na educação contábil, Owen (2013) versa sobre as principais mudanças que seriam necessárias nos currículos universitários e adaptações na atuação profissional. Tradicionalmente, o currículo dos cursos de contabilidade despende atenção à transação em detrimento aos níveis táticos ou estratégicos do negócio. Isso ocorre pelo fato de que o foco dos tradicionais relatórios financeiros tem sido o reconhecimento, mensuração e avaliação de ativos, passivos,

receitas e despesas. O autor aponta que o Relato Integrado, se amplamente adotado, demandará desenvolvimentos significativos nas capacidades dos profissionais e nos currículos universitários de contabilidade. Estes irão incluir: um foco estratégico em vez de operacional ou transacional; análises de perspectivas de longo prazo, em vez de perspectivas de curto prazo; prospectivo, em vez de análise retrospectiva; desenvolvimento de análises qualitativas, bem como informação quantitativa e; preparação do profissional para a elaboração de relatórios sobre o desempenho organizacional, associados à estratégia e geração de valor ao longo do tempo.

Owen (2013) também pondera que será necessária a educação continuada e treinamentos para que os contadores possam incorporar estes princípios e estejam aptos a fornecer informações relevantes sobre os negócios, em vez de meros dados financeiros ou para cumprimento de normas de auditoria. Ainda, Owen (2013) pondera que estas ações são fundamentais para que o profissional contábil esteja preparado para desempenhar um papel desafiador neste novo cenário.

De maneira conceitual, James (2013b) apresenta as janelas de oportunidades da implantação do Relato Integrado para pequenas e médias empresas. Segundo a autora, o Relato Integrado gera benefícios que são percebidos interna e externamente à empresa, ajudando *stakeholders* a compreender como as ações financeiro-econômicas, ambientais e sociais da empresa afetam o meio em que está inserida. Internamente, o Relato Integrado pode ajudar os gestores e empregados a desenvolver estratégias, tanto a curto e longo prazo, voltadas à preservação dos insumos utilizados.

Conforme James (2013b), a adoção do Relato Integrado possibilita o aumento no grau de satisfação dos empregados e comprometimento dos mesmos para maximizar a criação de valor. Ainda, poderia colaborar nas tarefas de planejamento, orçamento e implementação de ações para dar suporte às estratégias da empresa, enquanto monitora e relata resultados. Quanto aos benefícios externos, segundo a autora, a evidenciação de informações integradas (financeiras, ambientais e sociais) corrobora para a manutenção de uma relação de confiança com os usuários externos (sejam bancos, fornecedores e potenciais investidores) quanto ao sucesso a longo prazo da companhia. Portanto, adotando a comunicação integrada, a empresa poderia se beneficiar significativamente, ressaltando que para uma integração bem sucedida, alguns aspectos importantes devem ser observados, tais como objetivos claros, riscos e oportunidades identificadas, indicadores de desempenho adequados, monitoramento periódico e o comprometimento dos gestores e de empregados.

García-Sánchez et al. (2013) realizaram estudo com objetivo de analisar o efeito do sistema cultural nacional na evidenciação de informações não financeiras sobre desempenho corporativo. Para tanto, os autores utilizaram do trabalho seminal de Hofstede de 2001 que propôs categorias de especificidades culturais para destacar as semelhanças e diferenças entre os países: individualismo versus coletivismo; masculinidade contra feminismo; tolerância à incerteza *versus* aversão à incerteza e; orientação para o longo contra a orientação de curto prazo. Os autores analisaram uma amostra de 1.590 empresas internacionais de acordo com a *Forbes Global 2000 List*, que pertencem a 20 países, para o período 2008-2010. Os resultados obtidos mostram que as empresas que operam em países com sistemas culturais semelhantes adotam padrões homogêneos de comportamento em relação a comunicação integrada. Assim, verificou-se que empresas localizadas em países com sistema cultural voltado para coletivo e feminismo, consideradas sociedades voltadas para o bem público, apresentam maior interesse na divulgação de informações integradas.

Conforme García-Sánchez et al. (2013), isso ocorre porque essas sociedades são compostas por indivíduos que compartilham o objetivo de melhorar a qualidade de vida de sua sociedade, em contraste com a busca de benefício individual, de natureza material. Tal comportamento significa que os gerentes de negócios devem responder às exigências informacionais sociais e ambientais de seus *stakeholders*, em consonância às demandas sobre informações econômicas.

Os mesmos autores, Frías-Aceituno et al. (2013a), realizaram outro estudo para analisar as práticas de elaboração e divulgação do Relato Integrado desenvolvidas por companhias internacionais e identificar o impacto do sistema legal a qual está inserida. O estudo foi realizado com uma amostra de 750 empresas, provenientes de 20 países, para os anos 2008 e 2010, com a finalidade de testar se as companhias localizadas em países *code law* e que possuem forte regulação apresentam maior tendência de produzir o Relato Integrado. Em consonância com o estudo de Dragu e Tiron-Tudor (2013) no quesito sistema legal, os autores identificaram que empresas localizadas em países *code law* e que estão sobre forte regulação são mais propensas a elaborar e divulgar o Relato Integrado. Os autores concluem que o processo de Relato Integrado pode ser parcialmente atribuído ao mesmo quadro jurídico, revelando um isomorfismo institucional entre as empresas localizadas nesses ambientes que visam a sobrevivência em longo prazo.

Já com a finalidade de analisar a existência de relação entre determinadas características dos Conselhos de Administração e a integração das informações, Frías-Aceituno et al. (2013b) analisaram uma amostra de 568 multinacionais de 15 países para o

período de 2008 a 2010. Para tanto, os autores definiram as seguintes hipóteses de pesquisa: existe relação positiva entre o tamanho do Conselho de Administração e a produção do Relato Integrado; existe relação positiva entre a atividade (utilizando como *proxy* o número de reuniões) do Conselho de Administração e a prática de comunicação integrada e; existe relação positiva entre a diversidade na composição do Conselho de Administração e a evidenciação de Relatos Integrados. Os achados indicam que Conselhos de Administração com maior número de membros e composição diversificada, em vez de aumentar os problemas de atrito e de comunicação, apresentam influência positiva na integração das informações corporativas. Ainda, os autores consideraram que promover a diversificação dos Conselhos de Administração é uma questão importante para as entidades reguladoras, porque ao incentivar esta diversidade poderão desencadear efeitos positivos para o *disclosure* voluntário de informações holísticas.

Em outro estudo empírico, Frías-Aceituno et al. (2014) analisaram o efeito das variáveis tamanho da companhia, lucratividade, concentração no setor de atuação (monopólio) e oportunidades de crescimento sobre elaboração e divulgação do Relato Integrado. Como amostra, foram analisadas 1590 empresas de 20 países e pertencentes a 23 setores de atuação, no período de 2008 a 2010. Os autores concluíram que companhias em situação de monopólio são menos propensas a publicar Relato Integrado, encontrando respaldo na Teoria do Custo de Propriedade, de modo que a decisão de não publicar tal relatório destina preservar os lucros atualmente obtidos. No entanto, as variáveis tamanho, lucratividade e oportunidades de crescimento demonstraram efeito positivo na adoção do Relato Integrado. A variável que representava as oportunidades de crescimento não se mostrou estatisticamente significativa.

Considerando o contexto de crises financeiras e escândalos corporativos que fomentaram a demanda por níveis diferenciados de governança e transparência de informações financeiras e não financeiras, Wulf et al. (2014) realizaram uma análise descritiva comparando características do relatório da administração alemão e do Relato Integrado, em relação aos aspectos de governança corporativa. Conforme os autores, o *status quo* do sistema dualista alemão, com reconhecido nível em matéria de relatório de administração, permite que esta análise seja realizada em sentido de suscitar desenvolvimentos para ambas estruturas. A análise orienta-se na comparação dos princípios e principais elementos de conteúdo propostos pela norma *German Accounting Standard (GAS) 20* e pela versão 1.0 do *framework* do IIRC. Dentre os achados, a principal diferença no nível de princípios é a ênfase do Relato Integrado na conectividade de informações e foco

estratégico. Existem também algumas diferenças significativas nos requisitos relativos aos elementos de conteúdo do relatório. Isso se aplica, em especial, ao desempenho e a ênfase na criação de valor a curto, médio e longo prazo em quase cada elemento de conteúdo no Relato Integrado. Para Wulf et al. (2014) ao analisar o efeito do Relato Integrado (tendo em consideração o processo de comunicação integrada) sobre a governança corporativa, este fornece informações ainda mais úteis para tomada de decisão se comparadas às disponibilizadas pelo relatório de administração. Assim, o Relato Integrado demonstrou-se adequado para melhorar a interpretação das interações econômicas e de governança corporativa demonstradas em separado conforme proposto pelo GAS.

Ao ressaltar que os procedimentos e motivos para as empresas relatarem suas informações de forma integrada ainda não estão muito claros, Stubbs e Higgins (2014) buscaram examinar os procedimentos internos envolvidos pelas empresas australianas que estavam em diversos estágios de adoção do Relato Integrado. O estudo aplicou entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de sustentabilidade, finanças e comunicação diretamente envolvidas na elaboração do Relato Integrado de 15 empresas australianas. Foi apurado que o Relato Integrado ainda estaria em fase embrionária e que as empresas estariam buscando a melhor forma de implementá-lo. Também apontou-se que na amostra analisada a integração entre os gerentes das áreas envolvidas foi considerada apropriada, sendo que a área de finanças teve papel de liderança em duas das 15 empresas estudadas. É apontado que o Relato Integrado instiga discussão sobre os processos e estruturas das empresas em sua forma de divulgação, fazendo com que as empresas se afastem do modelo de *disclosure* GRI, ainda que nesta fase de transição, algumas empresas continuem utilizando este modelo.

Brown e Dillard (2014) promovem uma discussão do valor do Relato Integrado como uma iniciativa que pode contribuir com as práticas empresariais sustentáveis. Os autores criticam a estrutura conceitual do Relato Integrado do IIRC, alegando que são oferecidas poucas críticas às atuais (supostamente não consideradas sustentáveis) formas de pensar, agir e reportar. Portanto, a forma como está concebida a proposta do IIRC em seu *framework 1.0* pode enfraquecer os relatórios sociais e ambientais fazendo com que estes aspectos sejam gerados de forma limitada e não divulgados adequadamente. Para que o Relato atinja o objetivo de contribuir com as práticas empresariais responsáveis, é assinalado pelo estudo que os contadores poderiam trabalhar de forma interdisciplinar com grupos acadêmicos e da sociedade civil organizada, para em conjunto desenvolver formas alternativas de evidenciação contábil, permitindo, portanto, a participação de grupos que buscam ir além da análise e formas tradicionais de evidenciação sem perder o foco dos desafios da sustentabilidade.

Com a finalidade de realizar um estudo sobre a comunicação financeira, e em especial sobre o Relato Integrado na África do Sul, Rensburg e Botha (2014) investigaram a percepção da opinião pública sobre relatórios empresariais. Por meio de um questionário *online* disponibilizado em site especializado na área de finanças durante duas semanas em 2012 foram obtidas 421 respostas. Dentre os achados, observou-se que apenas 5,6% dos participantes indicaram o Relato Integrado como o componente mais importante das divulgações de resultado das companhias, sendo que os relatórios financeiros anuais ainda são considerados as principais fontes de informações. O estudo também conclui que os usuários com escolaridade em nível de pós-graduação são aqueles que possuem maior capacidade de interpretar os demonstrativos. Conforme o estudo, considerando que a informação deve atingir uma ampla variedade de *stakeholders*, entre as causas para este baixo percentual de utilização estão a falta de clareza quanto às bases de elaboração, bem como quanto à forma de publicação, no que se refere o aspecto da acessibilidade. Para Rensburg e Botha (2014) estas deverão ser as principais preocupações das companhias ao estabelecer boas práticas de comunicação com o mercado financeiro.

Já com o intuito de analisar a percepção dos executivos das companhias abertas da África do Sul sobre os benefícios e desafios de adoção do Relato Integrado, Steyn (2014) aplicou questionários por meio de *email* com os responsáveis pela implementação do Relato Integrado nas companhias sul-africanas. Foram obtidas 50 respostas válidas entre 2012 e 2013. Com base nas informações colhidas, a autora concluiu que, de forma geral, os benefícios superaram os custos de implementação do Relato Integrado. Outros benefícios da adoção do Relato Integrado foram a melhoria da reputação da empresa e o atendimento mais amplo às informações requisitadas pelos *stakeholders*.

A importância de informações sociais e ambientais para diferentes *stakeholders* é uma preocupação atual das companhias que veem no Relato Integrado uma forma de complementar as informações financeiras por meio de um único relatório. Assim, Dragu e Tiron-Tudor (2014) analisaram as origens teóricas e práticas do Relato Integrado, buscando em pesquisas anteriores as fundamentações teóricas e metodologias utilizadas na abordagem do desenvolvimento do Relato Integrado. Os autores identificaram que as pesquisas demonstram preferência na utilização das teorias institucionais e da difusão investigando os fatores que afetam a ocorrência e adoção do Relato Integrado. Como metodologias de estudo empregadas foram identificadas estudo de caso, pesquisa bibliográfica, análise de conteúdo, entrevistas e questionários e análises descritivas e comparativas.

Também analisando os efeitos do Relato Integrado no mundo acadêmico e na formação profissional, James (2014) investigou a percepção dos alunos de contabilidade sobre sustentabilidade e Relato Integrado. Por meio de um questionário aplicado em 2013 foram obtidas 115 respostas válidas. Os estudantes apontaram que no longo prazo, relatórios de sustentabilidade são benéficos para as companhias e investidores, bem como a padronização internacional destes relatórios contribuiriam com as informações dos relatórios financeiros anuais. Já em relação ao Relato Integrado, foi apontado que os maiores beneficiados com esta forma de comunicação são os investidores e que sua adoção também seria benéfica para comparabilidade entre companhias e complementação dos relatórios anuais. Outro achado da pesquisa foi verificado pelo percentual de alunos (91%) que afirmaram que as companhias deveriam integrar seus relatórios de sustentabilidade com os relatórios financeiros anuais, o que indica que os futuros profissionais contábeis apoiam a adoção do Relato Integrado.

Além de apresentar conceitos de Relato Integrado, Cheng *et al.* (2014) discutiram as principais questões debatidas pelo *Consultation Draft* do IIRC que deveriam ser resolvidas antes do lançamento da estrutura conceitual do Relato Integrado. Também identificaram alguns potenciais problemas de pesquisa relacionados ao desenvolvimento e implementação do Relato Integrado. Os autores apontaram três principais questões a serem superadas pelo IIRC. A primeira seria de que a estrutura proposta identifica os provedores de capital como os principais usuários do Relato Integrado, sendo que a proposta da informação integrada é atingir a maior quantidade de *stakeholders*. Outra preocupação apresentada pelos autores é de que os conceitos de capital são subjetivos e haveria dificuldade das companhias em demonstrar alguns de seus capitais de outra forma se não por meio de narrativas subjetivas. Como terceira questão a ser debatida, aponta-se a dificuldade em auditar as informações do Relato Integrado. Os autores exemplificam que na África do Sul, onde atualmente são produzidas as maiores quantidades de Relato Integrado, a auditoria é restrita somente a alguns aspectos do Relato Integrado. Além dessas dificuldades apontadas, os autores indicam que são bem-vindas pesquisas que analisam a relevância do Relato Integrado para a tomada de decisão, a percepção de criação de valor por meio do Relato Integrado pelo mercado de capitais, os desafios enfrentados pelas empresas na implementação do Relato Integrado e a auditoria do Relato Integrado.

Haller e Van Staden (2014) realizaram um trabalho com a finalidade de contribuir para as discussões sobre o conceito de Relatos Integrados e sugerir a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) como um instrumento que poderia ajudar a aplicar o conceito de Relato Integrado na prática empresarial. Os autores concluem que a DVA pode servir como



importante ferramenta para o Relato Integrado, pois este demonstrativo evidencia os capitais que, de acordo com o IIRC, são importantes para a tomada de decisão. Em razão de um dos componentes mais importantes do Relato Integrado ser o pensamento integrado de gestão empresarial, incorporar os conceitos de valor adicionado e índices de desempenho (como produtividade e sustentabilidade) pode potencializar este objetivo.

Van Bommel (2014) desenvolveu um estudo com foco no *disclosure* de sustentabilidade do Relato Integrado e nas possibilidades e impedimentos na integração entre informações financeiras e não financeiras. Com foco nos Relatos Integrados produzidos na Holanda, o autor realizou 64 entrevistas com atores envolvidos nos avanços e discussões recentes sobre Relato Integrado e com no mínimo dez anos de experiência na área contábil-financeira. As entrevistas analisaram o entendimento sobre o Relato Integrado, seus *stakeholders* envolvidos, objetivos, opinião geral sobre o Relato Integrado, momentos importantes ou críticos no desenvolvimento e a existência de conflitos ou problemas e maneiras de superá-los. Com base na pesquisa, o autor afirma que deve ser acompanhada a evolução e adoção do Relato Integrado, pois há uma tendência de unificação dos relatórios em uma única peça, de forma que as informações sobre sustentabilidade recebam menos atenção em detrimento das informações financeiras. O autor, em suas análises, pondera que o Relato Integrado não deve substituir os relatórios voltados para questões ambientais e sociais, mas sim, contemplá-los em conjunto com as informações financeiras.

Com o objetivo de examinar o processo de institucionalização do Relato Integrado, Higgins, Stubbs e Love (2014) analisaram as primeiras empresas australianas que adotaram esta nova forma de evidenciação. Por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com 23 gestores de 15 empresas, foi possível identificar duas narrativas principais utilizadas pelos gestores. Assim, estas duas narrativas podem gerar diferentes “Relatos Integrados”, sendo que a primeira perspectiva (*story-telling*) considera o relato apresentado como uma “estória” da competência estratégica da empresa capaz de atender os desafios inerentes ao negócio e ao mesmo tempo proteger os investidores. Já a segunda perspectiva (*meeting expectations*), considera o Relato Integrado como uma nova forma global de *disclosure* que é padronizada, transparente e possui comparabilidade. Dessa forma, os autores afirmam que a existência dessas duas narrativas tem o potencial de criar Relatos Integrados diferentes, porque envolvem diferentes perspectivas de materialidade. Os autores apontaram a importância de “empresas modelo” para a institucionalização do Relato Integrado, pois não são apenas empresas relevantes e com credibilidade, mas se tornam *benchmarking* para outras empresas.

O estudo também corrobora com o entendimento de que ainda há diferenças de perspectivas sobre o propósito e o formato do Relato Integrado.

Ao adotar o Relato Integrado, as empresas podem obter benefícios se diferenciando dos concorrentes. Neste sentido, Lodhia (2015) realizou um estudo de caso sobre implantação do Relato Integrado por uma instituição bancária. Além de análise de documentos para compreensão do Relato da empresa, o autor realizou entrevistas semi-estruturadas com a alta administração e gestores operacionais. O autor aponta que a empresa percebeu no Relato Integrado uma ferramenta de comunicação que possibilita ao banco articular seu modelo de negócio, estratégia, governança e desempenho operacional. Entretanto, a empresa reconhece que o processo de elaboração e divulgação do Relato Integrado ainda necessita de ajustes, pois se trata de um processo novo. Ainda, os gestores consideraram que os ajustes são necessários para que a informação seja, de fato, clara e concisa, a qual não deve ser acessível somente aos analistas especializados, mas a todos as partes interessadas.

Em razão de o Relato Integrado prover uma forma diferenciada e holística de divulgação, Melloni (2015) investigou a qualidade da divulgação do capital intelectual por meio do Relato Integrado. Assim, analisou-se o conteúdo de 52 Relatos Integrados disponíveis na base de dados *Integrated Reporting Emerging Practice Examples* em 31 de maio de 2014, sendo Relatos de companhia de vários setores e várias nacionalidades, para o período de 2011 a 2013. O estudo apontou que as companhias tem usado a evidenciação de capital intelectual no Relato Integrado para retirar a atenção dos usuários no declínio ou desaceleração da lucratividade e também utilizam a informação sobre capital intelectual para projetar a imagem da companhia.

Buscando suprir a lacuna nos estudos sobre Relato Integrado no Reino Unido, Robertson e Samy (2015) investigaram sob as lentes teóricas da Teoria da Difusão da Inovação, as atuais práticas de Relato Integrado e se estas apresentam vantagens sobre as práticas já existentes no processo de divulgação de informações. Também tiveram por objetivo compreender as percepções dos gestores sobre as atuais práticas com a finalidade de entender os fatores que poderiam impactar na difusão e implantação do Relato Integrado. Para tanto, analisaram uma amostra 22 companhias de diversos setores da bolsa de Londres para analisar os relatórios divulgados, se as informações disponíveis estavam em formato integrado e se de alguma forma atendiam os critérios expostos pelo IIRC. Em um segundo momento, os autores realizaram entrevistas com dois gestores responsáveis pelo relatório anual e de sustentabilidade de cinco companhias de quatro diferentes setores da amostra.

Ainda que faltassem aspectos de integração entre os relatórios anual e de sustentabilidade conforme as diretrizes do IIRC, Robertson e Samy (2015) puderam concluir que os gestores possuem a percepção de que o Relato Integrado possui vantagem sobre as atuais práticas de divulgação. Outro achado da pesquisa, apontado pelos gestores, é de que as companhias trabalham, usualmente, na forma segmentada (em silos) ao invés de adotar plenamente um pensamento e um plano de ação integrados, o que contribui para que a conectividade nos relatórios não seja completa. Isto se reflete na mensuração dos capitais, pois, na visão dos respondentes, há poucos direcionamentos do IIRC sobre como mensurar os diversos capitais nas companhias. Este aspecto é corroborado pela Teoria da Difusão da Inovação que prevê que novas práticas serão exploradas, mas que a inovação é percebida ao nível em que a complexidade de sua compreensão e aplicação fica evidente.

Por meio de estudo de caso realizado em uma companhia farmacêutica asiática participante do programa piloto do IIRC, Dumitru e Jinga (2015) buscaram identificar a prática de Relato Integrado como forma de legitimação da companhia. Por meio de análise de conteúdo, os autores estudaram os relatórios anuais da companhia desde 2006 até o exercício de 2015. O estudo se propõe a analisar os relatórios sob as diretrizes do IIRC bem como a aderência e atendimento de normatizações específicas que a empresa está sujeita, como o *European Federation of Financial Analysts Societies* e o *Sustainability Accounting Standards Board*. Transversalmente, os autores observaram também que após a publicação do *framework* pelo IIRC algumas melhorias no *disclosure* foram observadas, como a redução do número de páginas dos Relatos e sua conseqüente simplificação, o que o tornou menos prolixo.

Simnett e Huggins (2015) realizaram um estudo sobre a adoção do Relato Integrado, seus conceitos, oportunidades e envolvimento de *stakeholders* com o processo de delimitação do *framework* pelo IIRC. Para isto, os autores analisaram o conteúdo das respostas dos documentos de consulta pública disponibilizados pelo IIRC, cujo objetivo era estabelecer, por meio de diálogos e avaliações do mundo todo, uma estrutura amplamente aceita. Como resultado, encontraram argumentos a favor e contra aspectos dos documentos *Consultation Draft of the International <IR> Framework* e *Discussion paper (Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century)* do IIRC, dos quais extraíram *insights* para pesquisas futuras (Quadro 5). Simnett e Huggins (2015) consideram saliente e oportuna a contribuição destes inquietamentos para a melhoria da prática do processamento e *disclosure* de informações integradas.

Categoria	Questionamentos e <i>insights</i> para pesquisas futuras
Organizações do terceiro setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os componentes do <i>framework</i> são relevantes para o terceiro setor?</li> <li>• A "criação de valor" teria significado diferente para organizações do terceiro setor em comparação com outras entidades do setor privado?</li> <li>• Quais seriam os termos que precisariam ser adaptados/clarificados para o contexto destas organizações (por exemplo "capital" e "fornecedores de capital financeiro")?</li> <li>• Quais são os desafios em medir e informar sobre os resultados para as organizações do terceiro setor (em especial os resultados sociais)?</li> </ul>
Modelo de negócios, capitais e criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a melhor forma de medir e descrever os vários capitais, em especial os capitais intelectual e social?</li> <li>• Quais parâmetros para a elaboração de relatórios estão sendo usados pelas empresas? Como os usuários respondem à estas informações?</li> <li>• Como é alcançada a conectividade dos capitais? Como estes são relacionados com a estratégia, riscos e oportunidades de negócios?</li> <li>• Para cada um dos capitais existem métricas ou KPIs que estejam sendo usados e/ou tornando-se geralmente aceitos?</li> <li>• O estilo narrativo do <i>disclosure</i> pode impactar a tomada de decisão dos usuários do Relato?</li> </ul>
Materialidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a perspectiva das partes interessadas pode ser adaptada para efeitos de produção de um relatório conciso, porém com informações relevantes?</li> <li>• Como as diferentes perspectivas de diversos <i>stakeholders</i> podem impactar na prática do <i>disclosure</i>?</li> </ul>
Benefícios às organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as etapas e processos associados ao pensamento integrado que podem gerar benefícios para as organizações?</li> <li>• As organizações que produzem Relato Integrado conforme o <i>framework</i> constataram uma redução no custo capital próprio ou maior retorno para os acionistas ao longo do tempo?</li> <li>• Analistas e investidores profissionais alteraram sua percepção sobre as organizações que passaram a produzir o Relato Integrado?</li> </ul>
Asseguração da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os diferentes tipos de risco de distorções materialmente relevantes que estão ocorrendo, ou são susceptíveis de ocorrer, no processo de asseguarção do Relato Integrado?</li> <li>• Quais são as habilidades necessárias da equipe de <i>assurance</i>?</li> <li>• Como garantir que equipes de trabalho multidisciplinares consigam trabalhar juntas?</li> <li>• Discussões em grupo (<i>brainstorming</i>) ajudam neste processo?</li> <li>• Consultores e especialistas podem ajudar a prover <i>assurance</i> ao Relato Integrado?</li> </ul>

**Quadro 6** Questionamentos e *insights* para pesquisas futuras

Fonte: Elaborado a partir de Simnett e Huggins (2015).

Reuter e Messner (2015), assim como Simnett e Huggins (2015), também analisaram o *Discussion paper* do IIRC, porém com foco nas características *lobbying* presentes neste processo. Esta pesquisa demonstra a natureza política do processo de estabelecer estruturas conceituais. Os autores apontam que a maioria das sugestões expostas ao IIRC foi apresentada por grandes empresas (ao invés das pequenas e médias companhias) e pelos responsáveis pela elaboração de relatórios em detrimento dos usuários das informações financeiras. O estudo também expõe um viés geográfico dos participantes do processo de consulta do IIRC. Foi observada uma dominância de participantes pertencentes a países desenvolvidos e de língua inglesa, bem como de países onde as IFRS estão estabelecidas. Além disso, a análise qualitativa revelou que os respondentes da consulta pública têm opiniões diferentes em relação, por exemplo, ao público para o qual o Relato Integrado é direcionado, às questões de

materialidade e também sobre a relação entre o Relato Integrado e outras estruturas de relatórios já existentes.

Stent e Dowler (2015) analisaram a lacuna existente entre as iniciativas de Relato Integrado e as melhores práticas atuais de divulgação de relatórios corporativos, promovendo uma avaliação prévia das mudanças que serão demandadas nos processos de *disclosure* com a integração de informações. Os autores desenvolveram um *checklist* baseado na estrutura conceitual do IIRC e o aplicaram em quatro empresas neozelandesas que são consideradas companhias com boas práticas de *disclosure*, de acordo com a premiação promovida pela organização profissional contábil New Zealand Institute of Chartered Accountants (NZICA). No entanto, nenhuma das empresas da amostra apresentou um Relato Integrado que atendesse de forma completa a metodologia adotada no *checklist*. Os autores concluíram que existem três fatores que evidenciam limitações para a adoção do Relato Integrado: (i) a falta de integração nos processos de comunicação, bem como a supervisão destes processos; (ii) a falta de *disclosure* de *benchmarks* regionais ou do mesmo setor, dificultando comparabilidade e; (iii) a falta de *disclosure* sobre as incertezas em perspectivas futuras da entidade.

Em nível nacional, Maciel (2015) e Zaro (2015) desenvolveram dissertações cujos objetivos eram analisar a aderência de empresas brasileiras à estrutura conceitual proposta pelo IIRC. Maciel (2015) investigou a evolução dos conceitos do Relato Integrado, do momento inicial até a publicação do *framework*, e a aplicação da estrutura por oito empresas integrantes do programa piloto do IIRC no Brasil: Aes Brasil; BRF S.A.; CCR S.A.; CPFL Energia; Fibria Celulose S.A.; Itaú Unibanco; Natura e Votorantim. Realizou análise de conteúdo para os Relatos de 2013 e 2014. Foram analisados 18 itens, divididos em três tópicos: (i) uso do modelo, (ii) princípios básicos e (iii) elementos de conteúdo. Entre os itens analisados, seis foram divulgados por todas as empresas: aplicação da estrutura, concisão, visão geral da organização, governança, estratégias e alocação de recursos e desempenho.

Zaro (2015) realizou análise de conteúdo de nove relatos integrados (referentes a 2013) de empresas brasileiras participantes do programa piloto do IIRC para identificar a divulgação dos elementos de conteúdo e a integração dos capitais. Foram analisados os Relatos das empresas AES Brasil, BRF S.A., CCR S.A., CPFL Energia; Fibria Celulose S.A., Itaú Unibanco, Natura, Petrobras e Votorantim. As categorias de análise foram os elementos de conteúdo do *framework*: Visão geral organizacional e ambiente externo, Governança, Modelo de negócios, Riscos e oportunidades, Estratégia e alocação de recursos, Desempenho, Perspectiva. Embora Zaro (2015) tenha encontrado evidências da conectividade de informações, concluiu que é necessário aprimoramento neste quesito.

Fragalli (2014) realizou pesquisa com o objetivo de aplicar os conceitos de elaboração de um Relato Integrado para uma propriedade agrícola. A autora desenvolveu em conjunto com o proprietário e especialistas: a Demonstração do Resultado do Exercício, o Balanço Energético e o Balanço de Gases de Efeito Estufa para seis ciclos produtivos. Outras informações foram coletadas por meio de documentos, entrevistas e observação referente ao mesmo período (fevereiro/2010 a fevereiro/2013). Após a conclusão e elaboração do Relato da propriedade agrícola, o proprietário reconheceu que os elementos apontados no *framework* são levados em consideração no seu processo de gestão, contudo não vê perspectiva de continuidade da elaboração dos relatórios pela falta de tempo e capacitação. Fragalli (2014) conclui que a mudança cultural e a habilidade de trabalhar com o volume de dados que sejam holísticos apresentam fator restritivo para a adoção do Relato Integrado.

Dessa forma, esta pesquisa desenvolve-se em uma lacuna não explorada, especialmente, no Brasil. Conforme exposto, os estudos apresentam restrições quanto a análise do processo de elaboração do Relato Integrado, visto que analisam, principalmente, produto final disponibilizado. Assim, os aspectos relacionados à qualidade e conformidade dos Relatos divulgados com o *framework* são respondidos pelas pesquisas citadas.

No entanto, com a realização desta pesquisa, busca-se agregar conhecimento à academia, profissionais e empresas interessadas no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado por uma empresa brasileira que integrou o programa piloto do IIRC. Esta investigação, portanto, utiliza-se do modelo de *organizing* (Weick, 1973), para compreender o *sensemaking* atribuído neste processo pelos indivíduos envolvidos e investigar o hiato dos processos enfrentados por uma organização que investe neste modelo de *disclosure*.

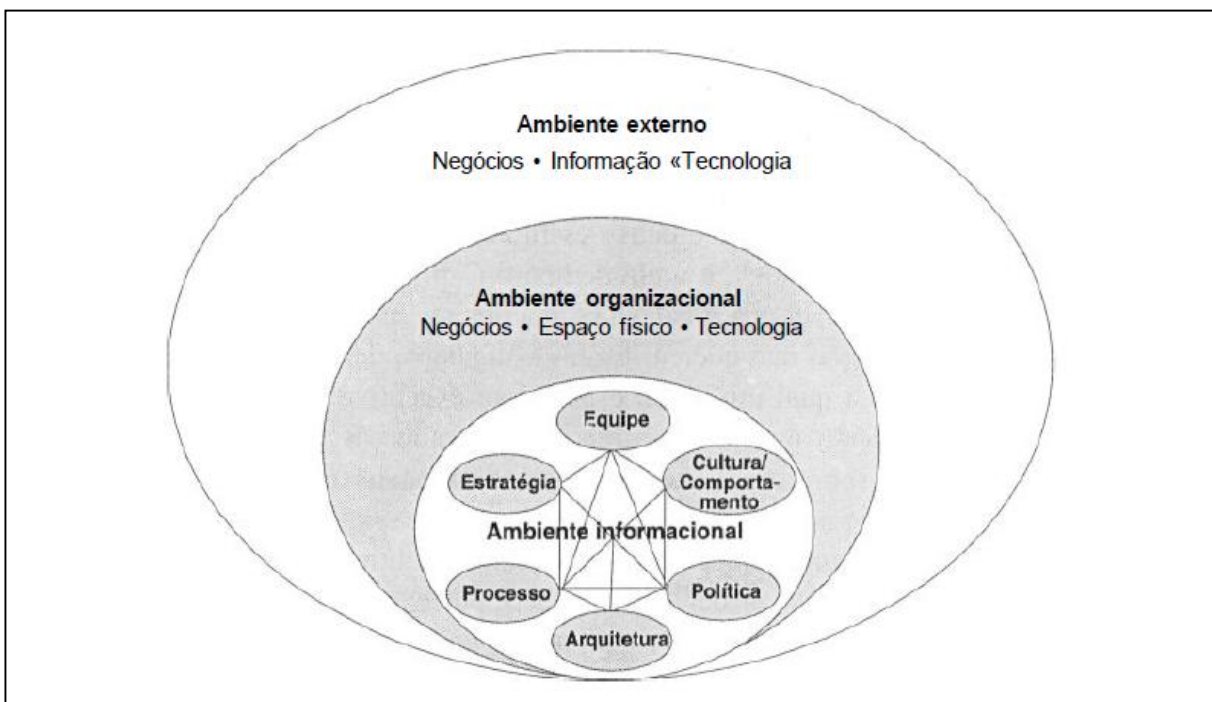
### 2.3 CONTEXTO E COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

As empresas estão inseridas em um ambiente de volatilidade econômica e social, o qual tem influência em suas ações, assim como os atos destas empresas têm alcance a diversos *stakeholders*. Neste sentido, a informação contábil surge como um instrumento para atender a necessidade informacional dos atores envolvidos neste processo (Smith & Fadel, 2010). Portanto, a análise do comportamento informacional, ou seja, a forma como os agentes lidam com a informação, seja por meio da busca, alteração, troca, acúmulo e a até mesmo sua rejeição, torna-se relevante neste ambiente, uma vez que as informações percebidas internamente terão reflexo aos usuários externos.

Cada empresa possui sua cultura e seu comportamento informacional, sendo que cada organização pode apresentar preferência por determinados tipos de canais, meios de comunicação, transmissão e a forma de apresentação (Davenport, 1998). No entanto, seja qual for o comportamento informacional, a empresa deve considerar que somente quando o usuário atribui significado à informação, é que ela se torna útil (Moraes, 2013).

### 2.3.1 Ecologia da Informação: Ambientes Informacional, Organizacional e Externo

A informação processada e utilizada como recurso na organização é produto da interferência de fatores externos e internos. Neste sentido, identifica-se a ecologia informacional, ou seja, ambientes distintos carregados de informações que se sobrepõem e afetam uns aos outros (Davenport, 1998). Para compreender o ambiente em menor nível que a informação é utilizada, o autor propõe um modelo ilustrativo que indica os demais componentes e como estes são interligados, conforme Figura 3.



**Figura 3** Modelo ecológico para o gerenciamento da informação  
Fonte: Davenport (1998, p. 51).

O Modelo para a Ecologia da Informação de Davenport (1998) reconhece três ambientes da ecologia informacional: Ambiente Informacional, Ambiente Organizacional e Ambiente Externo. O núcleo do modelo é o Ambiente Informacional, considerado o primeiro

nível de verificação da informação, o qual sofre influência de seus seis componentes cruciais: estratégia, política, comportamento/cultura, equipe, processos e arquitetura.

A compreensão do primeiro nível informacional envolve aspectos relacionados respectivamente à (i) intenção informacional: fixação sobre o destino e utilidade da informação; (ii) política de uso e distribuição da informação; (iii) análise da cultura informacional: existência de valorização da informação e compartilhamento interna e externamente; (iv) equipe informacional, ou seja, o grupo de pessoas que têm a incumbência de identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar as informações; (v) processos informacionais: as atividades exercidas por quem trabalha (identificação, aquisição, compreensão e atuação) com a informação (todos os processos e pessoas envolvidas no processamento da informação e produção do Relato Integrado – não limitadas ao profissional contábil, mas todo o *staff*); (vi) mapa do ambiente informacional: estruturação e localização da informação dentro da organização.

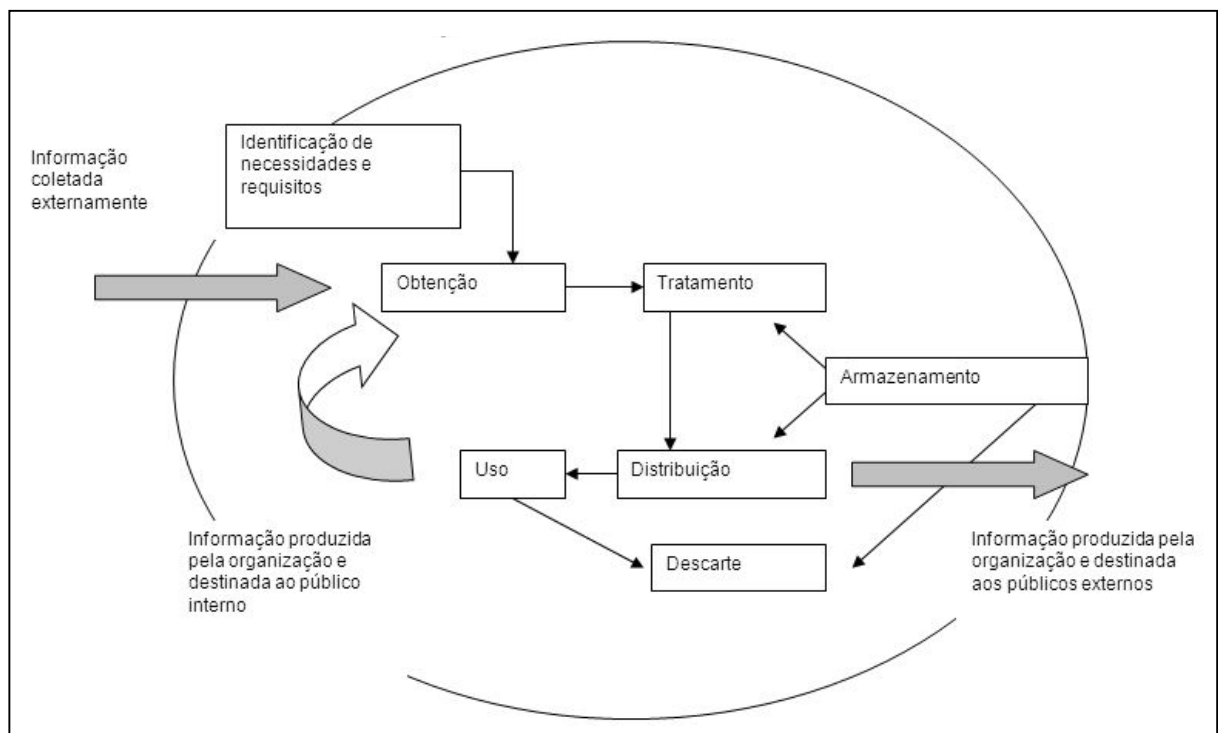
O segundo ambiente, conforme Davenport (1998), refere-se ao ambiente organizacional. Este ambiente, mais amplo que o informacional, inclui a posição global dos negócios (aspectos específicos que afetam as iniciativas informacionais variando conforme cada empresa ou setor), os investimentos em tecnologia (infraestrutura de acesso e distribuição da informação) e a distribuição física (comunicação organizacional). O ambiente informacional está contido no ambiente organizacional.

O terceiro ambiente da ecologia da informação, mais amplo e abrangente, refere-se ao ambiente externo e envolve as perspectivas dos mercados de negócios, tecnológicos e da informação. Este ambiente torna-se inconstante e imprevisível, porque as empresas não conseguem obter controle de forma direta sobre estas variáveis. Também, este ambiente representa um desafio e impulsiona as ações relacionadas à busca e tratamento das informações. Nestas circunstâncias, Davenport (1998) considera três respostas básicas da empresa em resposta ao ambiente externo: (i) adaptação ao ambiente externo; (ii) investigar esse ambiente em busca de transformações a que deve responder; e (iii) moldar as condições exteriores, por meio de serviços e produtos da informação, visando a sua própria vantagem competitiva.

### **2.3.2 Fluxo da Informação**



Propulsionado pelo quesito necessidade da informação no contexto do ambiente informacional, o fluxo informacional (Figura 4) é verificado em etapas que concorrem para a perspectiva ecológica da gestão da informação, considerando: (i) o ambiente informacional como um todo, contemplando os valores e crenças empresariais sobre informação; (ii) a maneira como as pessoas utilizam efetivamente a informação; (iii) as interferências na obtenção da informação e também; (iv) os sistemas de informação existentes, alinhados com as necessidades de informação (Beal, 2007).



**Figura 4** Fluxo da informação  
Fonte: Beal (2007, p. 28).

O início do processo se concretiza com a identificação de necessidades e requisitos de informação, pois esta é uma fase fundamental para que sejam geradas informações adequadas às necessidades de cada demandante informacional (Davenport, 1998; McGee & Prusak, 1994). Desta forma, a informação gerada com base nos requisitos a serem atendidos se torna mais útil e mais receptiva pelos usuários, tendendo a ser melhor aplicada no aprimoramento dos produtos e processos (usuários internos) ou no fortalecimento das relações da organização (usuários externos) (Beal, 2007).

Assim, após definidas as necessidades informacionais, segue-se a obtenção da informação, a qual pode ser desenvolvida por meio da criação, recepção ou captura da informação, proveniente de fonte interna ou externa (Beal, 2007). Porém, para a informação

tornar-se útil, os dados precisam ser tratados, ou seja, transitar por processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação (Davenport, 1998; McGee & Prusak, 1994). Também, para que a informação seja utilizada ela precisa ser distribuída apropriadamente aos usuários internos, sendo necessário o estabelecimento de redes de comunicação intraorganizacional, bem como para o público externo (Beal, 2007; Davenport, 1998; McGee & Prusak, 1994).

Embora todas as etapas anteriores sejam pertinentes, se a informação gerada não for utilizada, a organização não aproveitará os benefícios decorrentes. Pois, o uso da informação traz a possibilidade de combinar o conteúdo gerado e surgir novos conhecimentos, gerando um ciclo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento (Choo, 2003; Daft & Weick, 2005; Valentim & Souza, 2013). Assim, para que este conhecimento gerado seja utilizado e reutilizado pela organização, é necessário o armazenamento e preservação da integridade das informações existentes.

No entanto, deve-se observar que quando uma informação deixa de ser útil para organização, esta deve ser descartada (Davenport, 1998; McGee & Prusak, 1994). Este processo de exclusão de informação não útil colabora para melhoria do processo de gestão da informação, pois além de economizar recursos empregados para armazenagem de dados e de tempo em reconsultas que não trarão informações úteis. Assim, aumenta-se a rapidez para localização de informações necessárias, otimizando processos e a comunicação intraorganizacional (Beal, 2007).

Para Davenport (1998), o processo de busca e processamento da informação deve ser analisado como atividade ininterrupta, tal como um fluxo ou ciclo. Para o autor, o processo irá dispor do atributo da eficácia se mantiver um sistema de aquisição contínua da informação, contando com: exploração do ambiente informacional, classificação da informação em uma estrutura pertinente, formatação e estruturação das informações. Logo, os parâmetros do fluxo da informação corroboram com a gestão de informações, que considera o contexto e o comportamento informacional.

#### 2.4 ABORDAGENS DE *ORGANIZING* E *SENSEMAKING*

Estudos organizacionais buscam compreender entidades e suas particularidades. Cada abordagem destes estudos considera as organizações por meio de uma lente específica (Montenegro & Casali, 2008). A abordagem comportamental e interpretativa desses estudos

corroborar para a compreensão em profundidade de aspectos singulares de cada organização quanto à produção de informações corporativas e financeiras e sua distribuição.

Diante do pressuposto de que as informações provenientes dos ambientes informacional, organizacional e externo (Davenport, 1998) compõem o contexto de negócios e serão reunidas em relatórios aos usuários da informação contábil, depreende-se a abordagem interpretativa como elemento da análise para organizações.

O paradigma interpretacionista busca contrapor as limitações do funcionalismo, que encara organizações como objetos tangíveis, concretos e objetivos (Burrell & Morgan, 1979). No interpretacionismo, organizações são processos que “surtem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras” (Vergara & Caldas, 2007, p. 224). As ações são vistas como interações entre indivíduos-organização-ambiente e refletem as tentativas de interpretar e dar sentido ao ambiente da organização.

Destacam-se os trabalhos de (i) Daft e Weick (2005), que define organizações como sistemas interpretativos, com propriedades cognitivas; (ii) Choo (2003) que demonstra em seu modelo os usos da informação para as organizações: para criar significado (*sensemaking*), para construir conhecimento e para a tomada de decisões e; (iii) Weick (1973, 1995) que desenvolve o modelo de organização como processo.

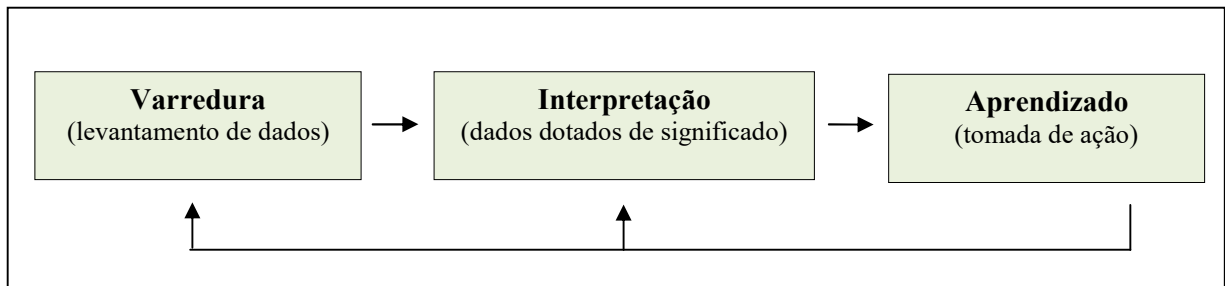
#### **2.4.1 Modelo Organizacional de Interpretação de Daft e Weick (2005)**

As organizações como sistemas complexos e interativos, precisam fazer interpretações. Isso significa que dentro da amplitude de eventos que rodeiam as organizações, os seus agentes precisam analisar circunstâncias, dimensões e correspondências, para que os eventos adquiram sentido (Daft & Weick, 2005).

Daft e Weick (2005, p. 239) definem a interpretação como “o processo de tradução desses eventos, de desenvolvimento de modelos para compreendê-los, de desvendamento de sentido e de montagem de esquemas conceituais entre os gestores-chave”. Assim, a abordagem interpretativa em organizações é vista como a leitura que membros da organização fazem dos eventos ocorridos nos ambientes internos e externos à organização (Bispo, 2010).

A leitura, também entendida como **varredura** (ou *scanning*), produz sentido sobre a organização e este resultado é compartilhado internamente e externamente (como é o caso das demonstrações financeiras e relatórios corporativos). Este é considerado o primeiro estágio da

abordagem interpretativa de Daft e Weick (2005) (Figura 5). Refere-se ao processo de monitoração do ambiente e à coleta de dados fornecidos aos gestores.



**Figura 5** Relações entre varredura organizacional, interpretação e aprendizagem  
Fonte: Daft & Weick, 2005, p.76.

Para Daft e Weick (2005), a **interpretação** organizacional é um processo imbricado à criação de sentido, ocorrendo no segundo estágio. Nessa etapa, os dados recebem significados, o que envolve empenho da capacidade de entendimento humano sobre o ambiente e o compartilhamento das percepções. Ainda, a interpretação possibilita a construção de mapas cognitivos e de uma coalizão informacional de classificações. Conforme Daft e Weick (2005), “a organização experimenta a interpretação quando um novo construto é introduzido no seu mapa cognitivo coletivo”. Na perspectiva da presente pesquisa, observa-se o Relato Integrado como o novo elemento presente no mapa da organização. Assim, interpretação derivada desta percepção dá sentido às informações coletadas e processadas, sendo que este estágio ocorre antes da aprendizagem e da ação da organização sobre o que naquele momento é conhecido (Bispo, 2010; Choo, 2003; Daft & Weick, 2005).

Daft e Weick (2005) consideram que apesar das interpretações serem realizadas no nível individual, as organizações também retêm memória em relação às interpretações que, então, se transformam em **aprendizado**. Em razão disto, ainda que ocorra uma mudança na composição de membros da organização ao longo do tempo, os modelos compartilhados sobre interpretações e as significações assumidas são retidos em forma de conhecimento (Bispo, 2010; Daft & Weick, 2005). A aprendizagem distingue-se da interpretação pela ação ou resposta ao processo de interpretação. Assim, Daft e Weick (2005) identificam o conhecimento sobre a organização como produto final do processo de interpretação.

A Figura 5 também contempla setas de retroalimentação das etapas (*feedback*). Como exemplo, a etapa de aprendizagem fornece novos dados de interpretação, bem como o aprendizado pode levar a organização a uma revisão de processos e demandar a realização de

novas varreduras. A ocorrência de *feedback* entre os estágios pode promover novos *insights* coletivos para os membros da organização (Daft & Weick, 2005).

Cabe destaque que os autores reconhecem que delimitar processos complexos das organizações dentro das definições dos estágios de varredura, interpretação e aprendizagem é um fator simplificador, pois “as organizações são vastas, fragmentadas e multidimensionais” (Daft & Weick, 2005, p. 2). Prosseguindo com a apresentação de relação entre interpretação, varredura e aprendizagem, Daft e Weick (2005) desenvolvem seus construtos para o *design* do modelo organizacional de interpretação.

Destarte, para a apresentação de seu modelo, Daft e Weick (2005) reconhecem duas dimensões chave para explicar diferenças na interpretação organizacional, sendo que a primeira dimensão envolve (i) a crença da gestão na possibilidade de analisar o ambiente externo e a segunda (ii) o quanto a organização interage no ambiente para compreendê-lo. O modelo proposto fornece um modo de descrever e explicar as diversas maneiras como as organizações podem obter conhecimento sobre o ambiente.

Para Daft e Weick (2005), as organizações podem ser categorizadas conforme modos (ou modalidades) de interpretação, de forma que as organizações modificam suas crenças com base em suas percepções sobre o ambiente (de forma passiva) e as intrusões ou interferências da mesma no ambiente (de forma ativa). Assim, deriva o modelo de sistema interpretativo de Daft e Weick (2005) (Figura 6), cujas dimensões subjacentes descrevem quatro modos de comportamento interpretativo sobre o ambiente.

<b>PRESSUPOSTOS SOBRE O AMBIENTE</b>	<b><u>VISÃO INDIRETA</u></b>	<b><u>REPRESENTAÇÃO</u></b>
	<i>Interpretações sujeitas a restrições. Falta de rotina, dados informais.</i>	<i>Experimentação, teste, coerção, invenção do ambiente. Aprender fazendo.</i>
	<p><i>Características da varredura:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fontes de dados: externas, pessoais.</li> <li>2. Aquisição: não há departamento de varredura, contatos e relatórios irregulares, informação casual.</li> </ol> <p><i>Processo de interpretação:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouca redução de equivocidade.</li> <li>2. Muitas regras, poucos ciclos.</li> </ol> <p><i>Estratégia e tomada de decisão:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégia: reativa.</li> <li>2. Processo decisório: construção de coalizões</li> </ol>	<p><i>Características da varredura:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fontes de dados: externas, pessoais.</li> <li>2. Aquisição: sem departamento, relatórios irregulares e feedback do ambiente, informação seletiva.</li> </ol> <p><i>Processo de interpretação:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alguma redução de equivocidade.</li> <li>2. Regras e ciclos moderados.</li> </ol> <p><i>Estratégia e tomada de decisão:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégia: prospectiva.</li> <li>2. Processo decisório: tentativa e erro incremental.</li> </ol>
	<b><u>VISÃO CONDICIONADA</u></b>	<b><u>DESCOBRIMENTO</u></b>
<i>Interpretações dentro das fronteiras tradicionais. Detecção passiva. Rotina, dados formais.</i>	<i>Busca formal. Questionamento, surveys, coleta de dados. Detecção ativa.</i>	
<p><i>Características da varredura:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fontes de dados: internas, impessoais.</li> <li>2. Aquisição: não há departamento, embora haja armazenamento regular de registros e sistemas de informação, informação rotineira.</li> </ol> <p><i>Processo de interpretação:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouca redução de equivocidade.</li> <li>2. Muitas regras, poucos ciclos.</li> </ol> <p><i>Estratégia e tomada de decisão:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégia: defensiva.</li> <li>2. Processo decisório: programado, busca problemística.</li> </ol>	<p><i>Características da varredura:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fontes de dados: internas, impessoais.</li> <li>2. Aquisição: departamentos separados, estudos e relatórios especiais, informação extensiva.</li> </ol> <p><i>Processo de interpretação:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouca redução de equivocidade.</li> <li>2. Muitas regras, ciclos moderados.</li> </ol> <p><i>Estratégia e tomada de decisão:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégia: analisadora.</li> <li>2. Processo de decisão: análise de sistemas, computação.</li> </ol>	
<i>Passivo</i>	<b>INTRUSÃO ORGANIZACIONAL</b>	<i>Ativo</i>
<i>Não analisável</i>		<i>Analisável</i>

**Figura 6** Modalidades de interpretação organizacional e relações com processos organizacionais

Fonte: Elaborado a partir de Daft & Weick, 2005, p. 79-81.

Para Daft e Weick (2005), a modalidade de **representação** reflete uma estratégia intrusiva com a premissa de que o ambiente não é analisável, associando-a a tarefa de criação do ambiente. A interpretação decorre da ação da organização por meio da construção do seu próprio ambiente. Neste processo a organização levanta a informação por intermédio de

experimentos, testes, novas abordagens. Como resultado, empresas que façam uso desta modalidade têm tendência de arquitetar novos mercados e demandas, em razão de sua abordagem de intrusão ativa.

A modalidade de **descobrimento** decorre da dimensão intrusiva ativa, mas com ênfase em um ambiente passível de análise. Com a finalidade de obter *feedbacks*, a organização busca informações no ambiente por meio de instrumentos especificamente estabelecidos para esta finalidade, usando pesquisa de mercado e análises de tendência para antever problemas e identificar oportunidades. Os dados formais obtidos são determinantes para interpretação da organização sobre as características do ambiente. Em razão de utilizarem analistas para coleta e análise dos dados extraídos, se assemelham as organizações com orientação para descoberta e as que acreditam nos procedimentos formais na busca de informação (Daft & Weick, 2005).

Ao não serem intrusivas e presumirem que o ambiente é passível de análise, as organizações que se caracterizam pela visão **condicionada**, possuem tendência a confiar que procedimentos convencionais como coleta de dados e suas análises são realizadas dentro dos limites tradicionais. A organização não busca caminhos incomuns para tomar conhecimento sobre o ambiente o qual se insere, pois esta o percebe como um ambiente favorável para análise. A modalidade de visão condicionada está baseada em documentos rotineiros, relatórios, publicações e sistemas de informações que se estabeleceram no decorrer do tempo, limitando-se a estas tradicionais fontes a visão do ambiente. Estes documentos em alguma ocasião foram considerados relevantes e a organização se condicionou a eles (Daft & Weick, 2005).

As organizações que se caracterizam pela visão **indireta** não confiam em dados sólidos e objetivos, pois partem do pressuposto de que o ambiente não é analisável. Para que seja instituído um ambiente percebido os gestores agem sobre informações tênues e limitadas, sendo que estas organizações estão abertas a uma gama de sugestões sobre o ambiente decorrente de diversas fontes, não ficando sujeitas a sistemas formais de gestão. Os gestores dessas organizações tomam decisões com base em informações provenientes de contatos pessoais e de encontros casuais e aleatórios (Daft & Weick, 2005).

#### **2.4.2 Modelos de Uso da Informação Organizacional de Choo (2003)**

Choo (2003) coloca, no centro de modelo de interpretação, um componente intrínseco a todas as organizações, em quase tudo o que fazem: a informação. O autor comenta que tanto

a criação quanto o uso da informação influenciam a estratégia, o crescimento e a capacidade de adaptação da empresa. Desse modo, para Choo (2003), as empresas utilizam informação para criar significado (*sensemaking*), construir conhecimento e para a tomada de decisões (Quadro 7).

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

**Quadro 7** Modelos de uso da informação organizacional

Fonte: Choo (2003, p. 46).

Sobre o primeiro nível de uso da informação, denominado de modelo de Criação de Significado, Choo (2003) reconhece a influência do ambiente em que a organização está inserida sobre a maneira que a mesma reage às primeiras mudanças. Segundo Choo (2003, p. 27) “as forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho. Estatutos fiscais e legais definem sua identidade e sua esfera de influência. As regras societárias e a opinião pública limitam seu papel e seu alcance”.

Em razão das relações de intrusão e dependência entre empresa-ambiente, é necessário que a empresa mantenha-se alerta sobre possíveis mudanças em seus relacionamentos externos, pois estes interferem em sua vantagem competitiva. Como consequência, a organização identificará as mudanças mais significativas, interpretará e construirá significado (*sensemaking*). O objetivo do processo de *sensemaking* é a construção do consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo, assegurando sua adaptação ao ambiente dinâmico.

O segundo nível de uso de informação está associado à criação, organização e processamento de informações, constituindo o campo do modelo da Construção do



Conhecimento. “Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades (...) e melhorar os processos organizacionais” (Choo, 2003, p. 28). No entanto, a tarefa de administrar o conhecimento ao longo do tempo pode não ser tão simples: (i) experiências e conhecimentos podem estar dispersos dentro da organização, o que desperdiça recursos de tempo, físicos e financeiros e; (ii) organizações podem relutar em abandonar velhos hábitos, perdendo oportunidades de agregar novos conhecimentos.

No uso da informação para a Tomada de Decisão, Choo (2003) apresenta uma dicotomia entre o que deveria ser tomada de decisão na teoria e o que acontece na prática. Para o autor, na teoria, todas as decisões devem ser tomadas racionalmente considerando o cenário de todos os resultados possíveis, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa. Na prática, a racionalidade é afastada pelo conflito de interesses em detrimento de outrem, negociações entre grupos, barganhas, falta de informação disponível, entre outros. Choo (2003) chama atenção para o fato de que a organização deve, ao menos, aparentar tomar decisões com base na racionalidade, caso contrário, corre o risco de ter sua imagem desacreditada, perdendo confiança interna e legitimidade. As ações da empresa são antecedidas por uma decisão e assim, a análise dos processos decisórios revela-se uma das principais fontes de dados para a análise do comportamento organizacional (Choo, 2003).

### **2.4.3 Modelo Organizacional de Karl Weick (1973)**

Considerando as organizações como processos de natureza dinâmica e fluída, a abordagem interpretativista de Karl. E. Weick tem sido utilizada em estudos organizacionais (Choo, 2003; Malanovicz, 2011; Vergara & Caldas, 2007).

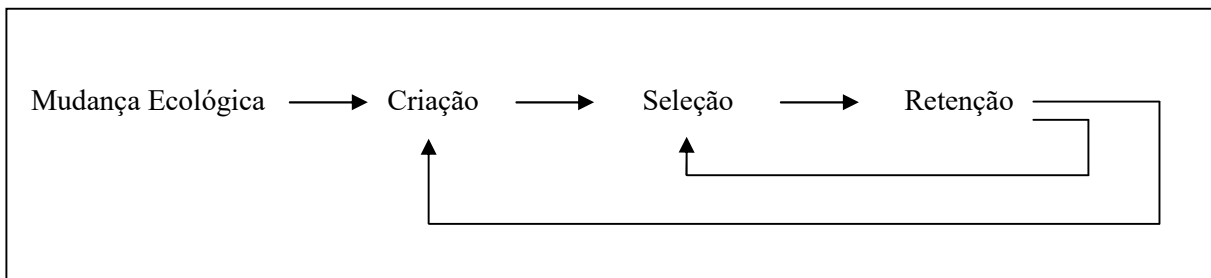
O modelo clássico de organização como processos de Karl Weick, publicado seminalmente na obra *The Social Psychology of Organizing* (1969), apresentou-se como alternativa às abordagens funcionalistas, ao deprender e propor a análise de organizações como processos interativos (Vergara & Caldas, 2007). Ainda, este modelo adota a perspectiva sistêmica ao considerar as inúmeras relações no interior do objeto estudado, como também sua ligação com o ambiente externo (Malanovicz, 2011).

Weick (1973, p. 1) indica que o entendimento sobre as organizações se inicia no reconhecimento de “processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais, que tais processos constituem o trabalho de organizar, e que as maneiras pelas quais tais processos são continuamente executados são a organização”. Dessa forma, “organizações são verbos,

não substantivos” (Vergara & Caldas, 2007, p. 225), ou seja, representam continuidade (ações em andamento) no termo destacado por Weick, em 1969, como *organizing* ao invés de *organization*.

Logo, para a compreensão da organização, identificam-se “comportamentos entrelaçados que estão imersos em processos condicionalmente relacionados” (Weick, 1973, p. 1). São estes comportamentos que são explorados quanto às suas relações intersubjetivas, descrevendo as organizações.

Desenvolvendo relações entre os processos combinados, Weick (1973) sustenta que existem três processos principais de *organizing*: criação, seleção e retenção, que são desencadeados pelo vetor da mudança ecológica (demonstrados na Figura 7).



**Figura 7** Principais processos do modelo de *organizing* de Weick  
Fonte: Weick (1973, p. 87).

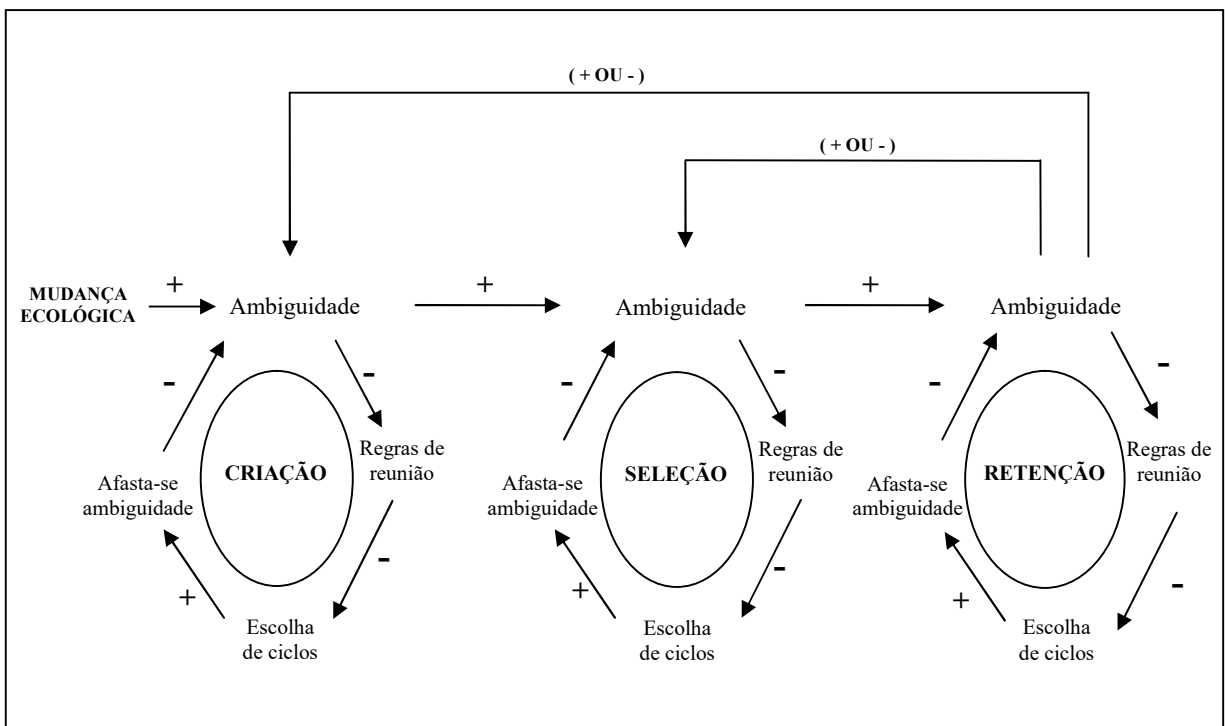
Na Figura 7, as linhas que conectam um processo ao outro representam a transmissão de informações. Weick (1973) atenta ao fato de que informações são ambíguas e os três processos identificados são de tal forma constituídos na tentativa de afastar parte desta ambiguidade. Assim, o processamento de informações procura reduzir a ambiguidade de informações recebidas (Daft & Weick, 2005).

A cada nova informação (*mudança ecológica*), por meio da interpretação desenvolvem-se entendimentos individuais (*criação*) diferentes dos coletivos. Em seguida, com a *seleção* de um entendimento coletivo determinado por critérios estabelecidos pela organização (*regras de reunião*), a ambiguidade é reduzida. Com a ocorrência dos *ciclos* do processo, têm-se informações com grau de ambiguidade menor do que no início do processo e que são mais coerentes (informações que serão retidas - *retenção*) (Weick, 1973).

Então, por meio de critérios estabelecidos por experiências anteriores (com visão prospectiva), o processo de *seleção* separa a diversidade presente na informação ambígua, admite as partes que satisfazem os critérios e ordena a informação ambígua (Weick, 1973, p. 92).

Seguidamente, o processo final é a *retenção*. Ainda que associado ao armazenamento das informações resultantes dos processos anteriores trata-se de um processo que também reduz parte da ambiguidade. Isso ocorre, pois as informações processadas nesta etapa têm a capacidade de contradizer ou reafirmar conteúdo pré-existente na interpretação do ambiente. Caso existam contradições, a reorganização da informação (*retenção*) afasta ambiguidades remanescentes (Weick, 1973).

Desse modo, diante do *continuum organizing*, a formação da organização (Figura 8) consiste na redução da “ambiguidade em um ambiente criado através de comportamentos interligados e incluídos em processos condicionalmente relacionados” (Weick, 1973, p. 91).

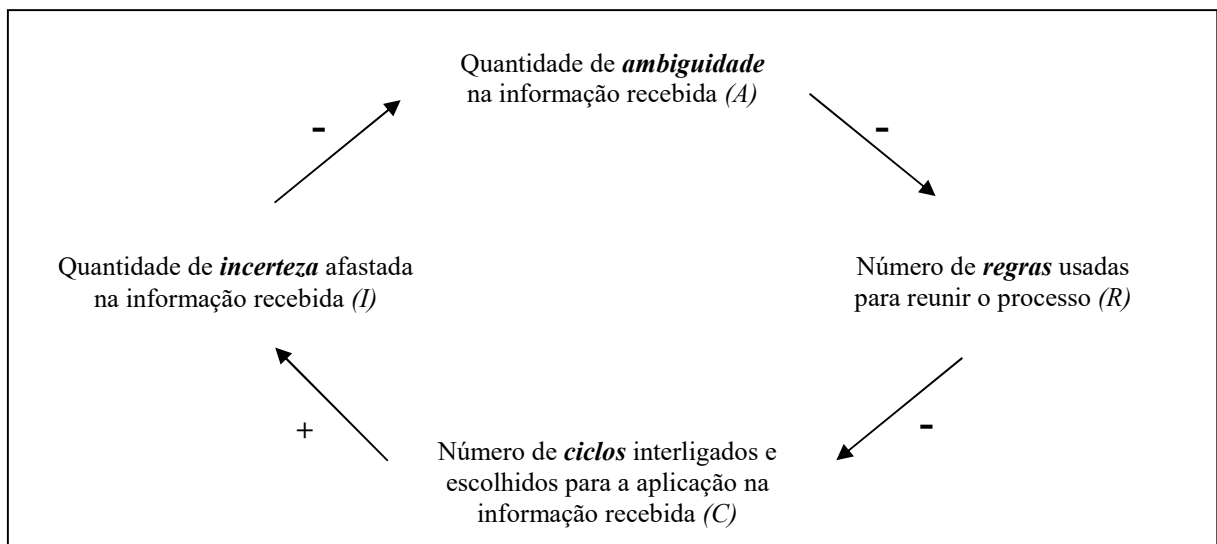


**Figura 8** Modelo de formação da organização  
Fonte: Weick (1973, p 93).

Dessa forma, para Weick (1973), o ambiente não se refere aos aspectos físicos, mas uma composição de mensagens a serem processadas pelos integrantes da organização, que então, criam significado sobre este ambiente. Por necessitar de processamento, o ambiente pode conter mais de uma interpretação possível, resultando em ambiguidade nas informações recebidas.

No entanto, para reduzir a ambiguidade de uma informação, faz-se necessário o registro do grau de ambiguidade nela existente (Weick, 1973). O grau de ambiguidade, no modelo de Weick (1973), é registrado conforme o aumento ou redução no número de regras

“ativadas” para reunir um processo. Quando há muita ambiguidade, significa que menos regras para composição do processo foram empregadas. Sendo a ambiguidade menor, revela-se que um maior número de regras foram usadas para chegar a essa composição. As regras por sua vez, determinam o número de ciclos do processo. Assim também, analisando a relação entre o número de ciclos e a quantidade de incerteza (ambiguidade) afastada, tem-se uma relação direta, equilibrando o processo: quanto maior o número de ciclos, maior será a redução da ambiguidade. Para elucidar a composição dos processos Criação-Seleção-Retenção é representada, na Figura 9, a sequência dos componentes do processo e suas ligações causais.



**Figura 9** Sequência de um processo de acordo com o modelo de Weick (1973)  
Fonte: Weick (1973, p. 77).

Weick (1973) indica, na sequência do processo, a influência direta ou inversa dos subprocessos em cadeia. Utilizando notação sistêmica, desenvolvem-se as relações (direta ou inversa) de influência entre os processos interligados.

*Relação Direta* (+/+ , -/-)  $\Rightarrow$  aumento de um processo causa aumento no outro, bem como a redução de um causa redução no outro.

*Relação Inversa* (+/- , -/+)  $\Rightarrow$  aumento de um processo causa redução no outro, bem como a redução de um causa aumento no outro.

As relações existentes descrevem o padrão do processo (circuito). Também podem ser vistas como controle do sistema. Segundo Weick (1973, p. 82), “um circuito que contém um número ímpar de sinais negativos corrige quaisquer desvios que possam surgir”, mantendo-se em equilíbrio. Mas “em um circuito que contém um número par de sinais negativos, seus

desvios serão ampliados sem correção” (Weick, 1973, p.82), tendendo à falta de equilíbrio. Dessa forma, é possível descrever o padrão do processo ao contar o número de relações inversas. Os circuitos contrabalanceados mantêm a estabilidade e continuidade na organização, permitindo que “a organização conserve as lições que aprendeu com a experiência e possa utilizá-las” (Weick, 1973, p. 86).

Diante do exposto, e retomando a Figura 8 e a Figura 9, entende-se, por exemplo, as relações incluídas do modelo de organização por processo de Weick (1973): (i) quanto mais Mudanças Ecológicas, tem-se mais ambiguidade – relação direta; (ii) quanto mais ambiguidade, menos Regras de Reunião – relação inversa.

Os elementos do modelo de Weick (1973) são apresentados no Quadro 8, com sua correspondência para o Relato Integrado.

Elementos	Definição (Weick, 1973)	Aplicado ao Relato Integrado
<i>Mudança Ecológica</i>	Mudança na configuração do ambiente organizacional, informacional ou externo que provoca ambiguidade na informação. A mudança pode ser repentina, inesperada, inédita e é recebida e enfrentada.	Por meio da interpretação de seus ambientes interno e externo (ecologia informacional), os indivíduos da organização percebem uma demanda de <i>disclosure</i> ou necessidade de integração de informações com o advento do Relato Integrado ( <i>Mudança ecológica</i> ).
<i>Registro da Ambiguidade</i>	Quando um item de informação contém várias possibilidades/suposições, e é mais ou menos ambivalente, sujeito a diferentes interpretações.	Caso os conceitos do Relato Integrado não estejam claros (existindo dúvidas sobre a aplicação para a produção do Relato), a percepção desse fato é chamada de <i>Registro da Ambiguidade</i> .
<i>Regras de Reunião</i>	São procedimentos ou guias usadas a fim de processar dados para uma interpretação coletiva, constituindo meios pelos quais o grau de ambiguidade é registrado em qualquer processo.	Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado utilizam-se de <i>Regras de reunião</i> para organizar as informações, avaliar cenários e circular na organização o entendimento sobre a mudança ecológica (Relato Integrado).
<i>Processo de Criação</i>	Escolhe e define certas partes da experiência passada, criando possíveis interpretações para a mudança. Também gera a informação a que a organização se adapte (definindo quais informações serão trabalhadas no restante do processo de <i>organizing</i> ), e assim afasta uma pequena parte de ambiguidade.	Os responsáveis pela decisão de <i>disclosure</i> do Relato Integrado, bem como os responsáveis por sua produção registram seu entendimento individual sobre a nova demanda de informação a ser produzida, bem como e definem seus requisitos ( <i>Processo de Criação</i> ).
<i>Processo de Seleção</i>	Por meio de critérios estabelecidos pela experiência, separa a diversidade da informação ambígua, admite as partes que satisfazem os critérios e assim ordena a informação ambígua.	Levando em consideração os critérios, regras e valores próprios da organização quanto suas práticas de <i>disclosure</i> , os responsáveis pela produção e disponibilização da informação avaliarão o cenário tomando sua decisão, sobre a produção do Relato Integrado e a decisão sobre o que divulgar, considerando a relevância ( <i>Processo de Seleção</i> ).

(Continua)

(Continuação)

<i>Processo de Retenção</i>	É considerado um processo de armazenamento que conserva rigidamente as variações escolhidas, integrando itens novos com itens já registrados e, via reorganização, afasta ambiguidade criada por contradições. Nessa situação, o afastamento da ambiguidade depende da clareza na descrição das decisões.	O produto das decisões e entendimentos dos processos anteriores (mudança ecológica, regras de reunião, registro da ambiguidade, criação e seleção) é agregado ao <i>organizing</i> em um processo de armazenamento de práticas de reporte ( <i>Processo de Retenção</i> ).
<i>Escolha de ciclos</i>	Depois da ocorrência do Processo de Criação-Seleção-Retenção, ainda que permaneça ambiguidade na interpretação da mudança, é exigida idealmente a retomada do processo, coletivamente, para identificar possibilidades de interpretação da mudança que permitam à organização adaptar-se ao novo ambiente. A ocorrência de ciclos pode ser exemplificada em organizações pelas reuniões para tornar os registros e opções de entendimento coletivo. Nesta etapa é verificada a necessidade de retificar o Processo Criação-Seleção-Retenção quantas vezes necessárias.	Na triagem do processo Criação-Seleção-Retenção e na existência da ambiguidade, os responsáveis pela elaboração do Relato Integrado fazem uma <i>Escolha de ciclos</i> de reconslutas para esclarecimento das demandas de produzir a informação e como produzir. E assim o processo como um todo promove o afastamento da ambiguidade da produção de informações sobre a abordagem do Relato Integrado.
<i>Afastamento/redução da Ambiguidade</i>	Reduz as várias possibilidades/suposições de um item de informação que apresenta várias interpretações. Dessa forma, as propriedades dúbias da mensagem ficam mais homogêneas. Trata-se de uma atividade coletiva.	O discernimento nas decisões sobre divulgar (ou não) o Relato Integrado e como organizar as informações para esse fim evidenciará o grau de <i>Redução da Ambiguidade</i> registrado pela descrição das decisões. A ambiguidade será afastada quando os membros da organização tiverem acesso à circularização das decisões (informações retidas no processo Criação-Seleção-Retenção) e um entendimento compartilhado sobre a mudança ecológica (Relato Integrado).

**Quadro 8** Definições para os elementos do modelo de *organizing* de Weick (1973)

Fonte: Elaborado pela autora com adaptações de Malanovicz (2011) e Weick (1973).

Com os conceitos apresentados sobre o modelo de organização, Weick (1973, p. 105) argumenta que embora seja “apresentado em nível abstrato, [o modelo] cria uma forma específica de pensar quando é aplicado a distinções concretas e conceitos predominantes”. O modelo, segundo o autor, serve como guia para observação das organizações quanto ao (i) grau de ambiguidade ligada a alguma informação significativa recebida por algum processo e; (ii) uso feito do conteúdo conservado. Sobre isto, Weick (1973, p. 95-96) demonstra que:

Se você consegue informação a respeito do grau de ambiguidade em alguma informação importante recebida, você pode prever o número de regras que serão ativadas, o número de ciclos que serão selecionados, a quantidade de ambiguidade que será afastada, a natureza da informação transmitida a processos posteriores, o destino dessa informação à medida que for processada pelos processos subsequentes. Se você consegue informação a respeito da maneira de usar o conteúdo conservado, você pode especificar a natureza das relações causais da retenção para a seleção e da retenção

para a criação; você pode prever como esses dois processos de criação e seleção se desenvolverão no futuro; você pode prever se o sistema em que os processos estão incluídos manterão existência controlada ou mostrarão sinais de desintegração.

Weick (1973) também pondera que a compreensão da organização não é uma tarefa simples, no entanto, a proposta do modelo é ajudar pesquisadores a começar a pensar nas organizações em suas singularidades e conjecturar sobre o que se observa. “Potencialmente, o modelo pode levá-lo a território interessante, um território que não recebe muita atenção das atuais teorias de organização” (Weick, 1973, p. 96).

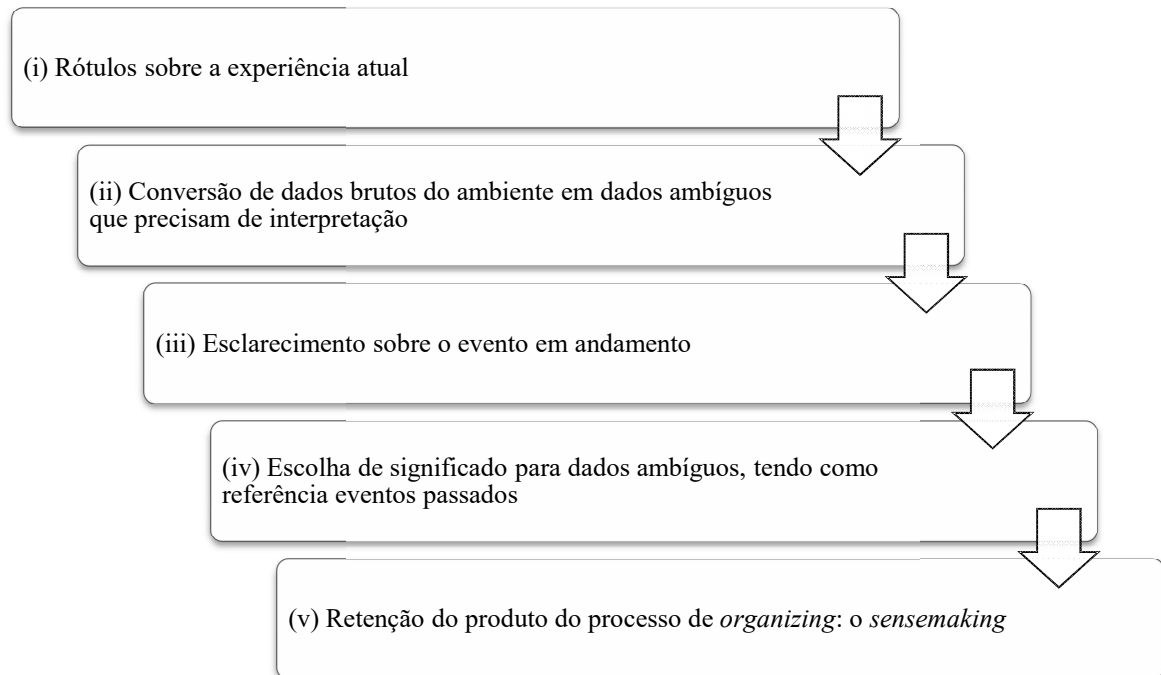
Considerando o que foi exposto sobre o encadeamento dos processos no modelo de *organizing* de Weick (1973), pondera-se a aplicação desta perspectiva para compreender o processo de adoção e elaboração de demonstrativos corporativos e também para a compreensão de adoção voluntária de mecanismos de diálogo com *stakeholders*. A abordagem interpretativa proposta por Weick (1973) avança ao compreender as organizações pela sua dinâmica, que decorre de interpretações individuais e coletivas, formadas por processos que sofrem influência de interpretações (aspecto retrospectivo) e que são produto da criação do sentido (o entendimento dos ciclos comportamentais Criação-Seleção-Retenção). Dessa forma, utilizando-se o modelo de Weick (1973) como lente teórica, é possível estendê-lo e aplicá-lo na compreensão do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado, investigando como ocorre o *sensemaking*.

#### 2.4.3.1 *Sensemaking* de Karl Weick

Em 1995, Weick avança em seus estudos sobre o modelo de *organizing* com a publicação da obra *Sensemaking in organizations*. Neste trabalho, Weick (1995) discute o modelo *organizing* de uma maneira holística, alinhando-se à percepção de que o seu produto final é a criação de significado sobre a organização: o *sensemaking*.

*Sensemaking* é motivado por uma mudança no ambiente, produzindo uma descontinuidade que deve ser interpretada e atribuída significado. Dessa forma, *sensemaking* relaciona-se com a captação de informações sobre o ambiente (Weick, 1973). Para isso, Weick (1995) diz que é necessário que a organização identifique o que aconteceu no ambiente e desenvolva uma interpretação coletiva (processo Criação-Seleção-Retenção sobre a Mudança Ecológica), e, com isso, a organização poderá direcionar sua ação (Choo, 2003; Weick, 1995). Dessa forma, o Processo de Criação-Seleção-Retenção é ativado por meio das

etapas demonstradas na Figura 10.



**Figura 10** Processo de Criação-Seleção-Retenção

Fonte: Elaborado pela autora com adaptações de Weick (1973,1995).

As organizações são compostas por diversos setores, de modo que cada setor tem sua própria subcultura de processos. Como resultado, tem-se a ocorrência simultânea de diversos processos de Criação-Seleção-Retenção, referente às respostas destes grupos às mudanças ecológicas. Mas, quando ocorre o processo de *organizing* verifica-se que grupos ou os setores tendem a realizar o Processo de Criação elaborando ideias parecidas, realizar o Processo de Seleção utilizando critérios semelhantes e realizar o Processo de Retenção com uso de uma linguagem semelhante (Malanovicz, 2011).

Dessa forma, a ocorrência dos ciclos, os processos de Criação-Seleção-Retenção de maneira coletiva, o compartilhamento de informações entre os grupos e o afastamento da ambiguidade, “permite a formação de uma subcultura que se pode chamar de híbrida” (Malanovicz, 2011, p. 282), ou seja, permite a formação do *sensemaking* da organização.

Sendo assim, a aplicação do modelo *organizing* de Weick (1973) afasta a ambiguidade, produz significado, sendo considerado um processo de *sensemaking* (Weick, 1995). Conceitualmente, *sensemaking* é entendido como um processo fundamentado em sete propriedades (Weick, 1995, p. 17), apresentados no Quadro 9.



<b>Propriedade</b>	<b>Construtos das propriedades do processo de <i>sensemaking</i></b>
<b>Fundamentado na construção de identidade</b>	A construção da identidade é guiada pelo questionamento: “Quem sou eu?” diante de uma mudança ecológica e a resposta será fundamentada na reflexão sobre “o que penso e de que forma o faço”. Ou seja, no processo de <i>sensemaking</i> a organização está em um processo de mudança repleto de ambiguidade, no qual deve manter expressa na coletividade a sua identidade: seus objetivos, metas, missão e valores.
<b>Retrospectivo</b>	Para compreender meus pensamentos sobre o presente e o futuro, devo olhar retrospectivamente. O <i>sensemaking</i> ocorre no tempo presente, mas é baseado em partes das experiências do passado. Os aspectos singulares das experiências poderão ser evocados de maneira diferente, em razão dos interesses e projetos no tempo presente da organização. No entanto, é preciso estabelecer valores e prioridades para que se esclareça o que é importante e significativo na experiência vivida.
<b>Interpretativo de ambientes perceptíveis (<i>enactement</i>):</b>	Ocorre por meio da ação e do discurso performativos. Isto é, o ambiente não é posto pronto às organizações, mas estas detêm a capacidade de criar ambientes a partir de suas representações. A interpretação é essencial para o <i>sensemaking</i> e sugere que os indivíduos recebem estímulos e restrições do ambiente como resultados de suas próprias ações e atividades (como resultado das interações empresa-sociedade).
<b>Social</b>	<i>Sensemaking</i> é um processo coletivo, não completo em níveis individuais, realizado em um contexto social. Isso decorre da questão de que o comportamento dos indivíduos é contingenciado pelo de outros. Na propriedade social, é relevante a análise das formas de conversação e do discurso, pois estes se tornam o meio da construção social.
<b>Contínuo</b>	Reporta-se a eventos em curso ( <i>ongoing</i> ). Trata-se de um fluxo contínuo de atividades e projetos que constituem a vida da organização. Em uma organização, o fluxo de ações é verificado por atividades em processo, que estão em andamento e constituem o <i>sensemaking</i> no momento em que é verificado.
<b>Focado em indícios obtidos e interpretado por estes</b>	Indícios são estruturas simples, conhecidas, sementes a partir das quais as pessoas dão um sentido mais amplo ao que está ocorrendo. Eles fornecem pontos de referência ou núcleos a partir dos quais as ideias podem ser conectadas em redes de significado. A interpretação dos indícios depende do contexto organizacional - um contexto pode comprometer as pessoas com a ação, determinar a relevância da informação e impor normas e expectativas sobre quais explicações são aceitáveis.
<b>Plausibilidade</b>	O processo de <i>sensemaking</i> é mais governado pela a plausibilidade do que pela acurácia. O objetivo principal do processo é um significado aceitável entre os indivíduos na direção de um mínimo de informação consensual. Refere-se a uma tendência à aceitabilidade relativa da informação precisa, a qual prevê que os indivíduos buscarão a razoabilidade e a coerência, chegando a soluções socialmente aceitáveis.

**Quadro 9** Sete propriedades de *sensemaking*

Fonte: Elaborado com base em Borges, Junges e Christmann (2013), Choo (2003) e Weick (1995).

Assim, *sensemaking* se refere ao processo de traduzir eventos e de desenvolver um entendimento compartilhado e esquemas conceituais entre as pessoas em uma organização (Bispo, 2010). Seu problema central é a redução de ambiguidade para o desenvolvimento de significados compartilhados, de modo que a organização possa agir coletivamente sobre a mudança ecológica identificada (Malanovicz, 2011).

A ambiguidade cria ocasiões para construção do *sensemaking*, sendo a presença de valores (crenças) diferentes dentro das organizações um dos motores para a sua ocorrência

(Choo, 2003; Malanovicz, 2011; Weick, 1995). Neste sentido, Weick (1995) diz que o *sensemaking* dentro da organização pode ser orientado por crenças e também por ações.

Nas situações em que o *sensemaking* for orientado por crenças, um conjunto de crenças já estabelecidas e tidas como plausíveis é considerado núcleo de uma rede de interpretações. As novas informações são adicionadas a este núcleo de modo a constituir uma estrutura maior de significado guiado pela plausibilidade das crenças admitidas. Quando o *sensemaking* é orientado pela ação, o processo é desencadeado pelos atos que vão criando estruturas de significado à sua volta, justificando “ações empreendidas para induzir mudanças no ambiente” (Choo, 2003, p. 21).

Segundo Choo (2003), o objetivo do *sensemaking* em curto prazo é a construção de um entendimento compartilhado sobre o que é a organização e o que ela está fazendo. Em longo prazo, o propósito do *sensemaking* é a manutenção da garantia de que a organização consiga se adaptar e prosperar em um ambiente dinâmico.

Assim, a lente teórica *sensemaking* consegue ser aplicada sobre o entendimento do processo do Relato Integrado, uma vez que esse tem como principal objetivo evidenciar como a empresa gera valor ao longo do tempo, sua visão sobre seu ambiente organizacional e o entendimento compartilhado da organização. Considerando a elaboração do Relato Integrado um processo de varredura de informações, tem-se o modelo *organizing* de Weick (1973) que analisa as organizações por processos, e a lente do *sensemaking* (Weick, 1995) que auxilia na análise dos significados que as pessoas envolvidas atribuem ao processo de adoção e elaboração do Relato Integrado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisa é definida como uma investigação realizada a fim de contribuir para o conhecimento e compreensão em um campo particular. Pesquisas qualitativas tem o propósito de ajudar pesquisadores a entender as pessoas, o que fazem e o que são. Assim, auxiliam na compreensão dos contextos sociais e culturais em que as pessoas estão inseridas, nos quais as decisões e ações se realizam (Myers, 2013).

Para Martins e Theophilo (2009), o método atua como direcionador na definição de um percurso para atingir um determinado fim ou objetivo. Cada método de pesquisa se baseia em um conjunto de pressupostos filosóficos subjacentes, bem como a escolha do método de pesquisa influencia a maneira em que o pesquisador coleta os dados (Myers, 2013), logo, os resultados e conclusões alcançadas. Assim, este capítulo apresenta o delineamento da metodologia com vistas aos objetivos da pesquisa definidos na seção 1.3.

#### 3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Martins e Theophilo (2009) utilizam a expressão “estratégia de pesquisa” para designar as possibilidades de coleta e análise de dados empíricos, consonantes ao objetivo da pesquisa. Nesta subseção discutem-se os aspectos técnicos da pesquisa, ou seja, seu planejamento e estruturação quanto ao escopo, abordagem quanto ao problema, coleta de dados e análise de evidências.

Sob os aspectos epistemológicos, esta pesquisa é desenvolvida, por meio do interpretativismo. O interpretativismo instiga o pesquisador a compreender os significados subjetivos das ações sociais, por meio do contexto observado, considerando que este é passível de mais de uma interpretação, ou seja, cada um dos indivíduos envolvidos no processo investigado pode ter a sua interpretação distinta sobre o mesmo evento (Bryman, 2012; Myers, 2013).

Neste sentido, dentre as vertentes interpretativas, o presente estudo adota a abordagem do interacionismo simbólico. Esta base teórica estuda o fenômeno do ponto de vista daqueles que o vivenciam, investigando os significados que os atores envolvidos atribuem ao ambiente construído por interpretações (Bryman, 2012; Vergara & Caldas, 2007). Segundo Gil (2012), os significados atribuídos (também entendidos como símbolos) surgem das interações

estabelecidas entre as pessoas e são modificados mediante um processo interpretativo. A presente pesquisa adota esta abordagem no entendimento do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado, investigando como este ocorre por meio da lente do *sensemaking* (Weick, 1995) e aplicando o modelo de *organizing* de Weick (1973) como ferramenta de análise.

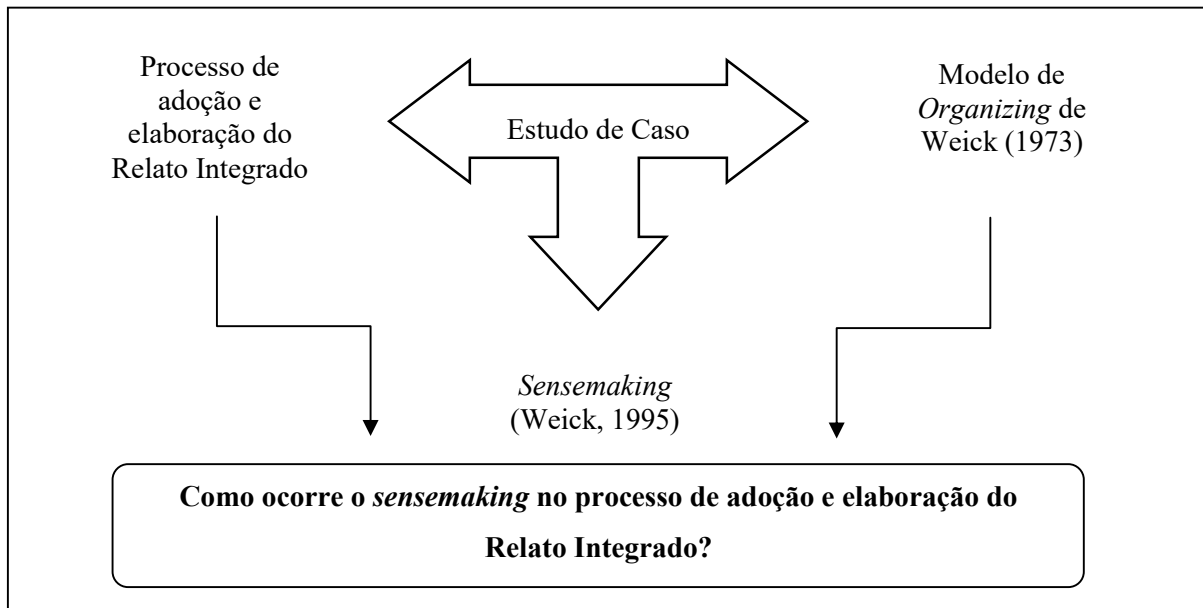
Ainda sobre as características da estratégia de pesquisa adotada, a literatura oferece embasamento para classificar a presente pesquisa conforme mostra o Quadro 10.

<b>Abordagem</b>	<b>Estratégia de Pesquisa</b>
<b>Quanto ao problema</b>	<i>Qualitativa</i> : Indicada para estudo de assuntos em profundidade, especialmente em temáticas pouco estudadas. Também indicado para estudo dos aspectos individuais, sociais, culturais e em organizações (Myers, 2013).
<b>Quanto à abordagem metodológica</b>	<i>Raciocínio Indutivo</i> : Inferir a partir de fatos ou evidências, de modo que “a conclusão explica os fatos e os fatos dão suporte à conclusão” (Cooper & Schindler, 2003, p. 49), sem relacionamento de causa-efeito entre as evidências.
<b>Quanto ao objetivo do estudo</b>	<i>Exploratória</i> : Aplicada em temas pouco explorados (Cooper & Schindler, 2003) e <i>Interpretativa</i> : para a análise do contexto em que o fenômeno ocorre e das interpretações atribuídas pelos indivíduos envolvidos (Myers, 2013).
<b>Quanto ao escopo do tópico do estudo</b>	<i>Estudo de caso</i> : Ênfase na análise contextual, em detalhes que fornecem informações relevantes para a solução de problemas. É dada atenção à profundidade, em detrimento à amplitude (Cooper & Schindler, 2003).
<b>Quanto ao efeito do pesquisador nas evidências</b>	<i>Ex-post-facto</i> : O pesquisador não possui influência sobre a ocorrência dos eventos e evidências que serão analisadas, apenas relata o que aconteceu e/ou o que está acontecendo (Cooper & Schindler, 2003).

**Quadro 10** Estratégia da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cooper e Schindler (2003) e Myers (2013).

Dessa forma, o presente estudo desenvolve-se em abordagem de estudo de caso em que o modelo de *organizing* de Weick (1973) é aplicado na compreensão do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado, por uma empresa brasileira que integrou o programa piloto do IIRC. Por meio da identificação dos elementos do modelo de *organizing* de Weick (1973), desenvolve-se a compreensão das propriedades do *sensemaking* atribuído pelos atores envolvidos no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado. A construção deste raciocínio é apresentada na Figura 11, que demonstra o desenho da pesquisa.



**Figura 11** Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Myers (2013), o desenho da pesquisa qualitativa deve valer-se de pressupostos previstos pelo pesquisador, em conformidade ao problema de pesquisa e as condições para sua investigação. Para isso, o autor propõe que o pesquisador deve alinhar no *design* de sua investigação as cinco etapas da pesquisa qualitativa, que compreendem: delineamento dos pressupostos filosóficos; determinação do método de pesquisa; escolha da técnica de coleta de dados; seleção da abordagem para análise de dados e; o registro escrito. Estas abordagens são detalhadas nas seções 3.2 a 3.5, juntamente com os respectivos protocolos de pesquisa.

### 3.2 PRESSUPOSTO FILOSÓFICO

Em relação aos pressupostos filosóficos, as pesquisas qualitativas podem ser desenvolvidas, de acordo com Orlikowski e Baroudi (1991), por meio de três paradigmas: positivo, interpretativo e crítico. Neste contexto, esta pesquisa é considerada de caráter interpretativo, pois busca entender os fenômenos por meio dos significados que as pessoas atribuem a eles (Orlikowski & Baroudi, 1991). Para Vergara e Caldas (2007, p. 226), pela influência do paradigma interpretacionista, as pesquisas empíricas são de cunho subjetivista e contemplam:

[...] a visão de mundo dos sujeitos, definem amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade, obtêm dados por meio de técnicas pouco estruturadas e os tratam via análise de cunho interpretativo, e os resultados obtidos não são generalizáveis.

Pesquisadores interpretativos iniciam e desenvolvem sua pesquisa com a suposição de que o acesso à realidade ocorre apenas por meio de instrumentos sociais, como a linguagem, consciência e significados compartilhados (Myers, 2013; Orlikowski & Baroudi, 1991). Desse modo, a presente pesquisa desenvolve-se por meio deste pressuposto filosófico para alcançar o seu objetivo, procurando compreender o fenômeno específico da adoção e elaboração do Relato Integrado ao considerar o significado que os atores internos atribuem à sua ocorrência (*sensemaking*).

### 3.3 MÉTODO DA PESQUISA

São comuns as situações em que as decisões e ações tomadas pelos agentes só podem ser compreendidas por meio da análise do seu contexto, pois o estudo de eventos isolados pode ter significados enviesados, não completos e sem poder explicativo. O contexto (e também nos casos de múltiplos contextos) é melhor interpretado e compreendido por meio de interações e diálogos com as pessoas (Myers, 2013).

De acordo com Yin (2010), há primazia pela aplicação do método de estudo de caso quando a investigação deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas esse entendimento engloba condições relevantes do contexto, em razão de serem pertinentes ao fenômeno estudado. Para a realização da presente pesquisa, optou-se pela realização de estudo de caso único, por sua capacidade de análise em profundidade e compreensão singular do *sensemaking* atribuído ao Relato Integrado.

Justifica-se a adoção de estudo de caso para a realização desta pesquisa, porque esta metodologia de estudo, conforme Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), não trata apenas de verificação de perguntas de “como” e “por que”, mas é particularmente apropriada para desenvolvimento de novas teorias e ideias e também utilizada para testar e refinar as existentes. Ainda, esta estratégia metodológica é recomendada para análise de temas emergentes nos quais as variáveis ou fenômenos ainda são desconhecidos ou conhecidos apenas parcialmente.

Múltiplas fontes de evidências podem ser utilizadas, contudo, as evidências, em grande parte, são obtidas por meio de entrevistas e documentos. Para Yin (2010, p. 39),

estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Em razão do caráter exploratório desta pesquisa, o estudo de caso apresenta-se como método adequado para realizar os objetivos de pesquisa.

### 3.3.1 Protocolo do Estudo de Caso

Nesta subseção é apresentado o protocolo que orienta este método de pesquisa. Segundo Yin (2010), a elaboração de protocolo de pesquisa além de delimitar a execução, aumenta a confiabilidade do estudo e proporciona a possibilidade de replicação em condições semelhantes.

Assim, retoma-se a investigação conceitual que sustentam os protocolos de coleta de evidências e a análise das mesmas, visando responder a questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos (seções 1.2 e 1.3, respectivamente). A partir da estratégia e desenho de pesquisa, desenvolvem-se os constructos e as categorias para análise, conforme o Quadro 11.

Construtos	Categorias	Referências
<b>Relato Integrado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de informações               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visão holística</li> </ul> </li> <li>• <i>Disclosure</i> voluntário</li> <li>• Elementos de conteúdo</li> <li>• Criação de valor</li> </ul>	Carvalho & Kassai, 2013; Eccles & Krzus, 2011 IIRC, 2011, 2013a, 2013b, 2014.
<b>Informação organizacional para usuários externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usos da informação organizacional</li> <li>• Contexto e comportamento informacional</li> <li>• Fluxo da informação               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Necessidades e requisitos informacionais</li> <li>○ Obtenção da informação</li> <li>○ Tratamento da informação</li> <li>○ Uso da informação</li> <li>○ Distribuição da informação</li> </ul> </li> </ul>	Beal, 2007; Choo, 2003; Daft e Weick, 2005; Davenport, 1998; McGee & Prusak, 1994.
<b>Organização constituída por processos (Modelo <i>Organizing</i> de Weick (1973))</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança Ecológica</li> <li>• Registro da Ambiguidade</li> <li>• Regras de Reunião</li> <li>• Processo de Criação</li> <li>• Processo de Seleção</li> <li>• Processo de Retenção</li> <li>• Escolha de ciclos</li> <li>• Afastamento da Ambiguidade</li> </ul>	Weick (1973)
<b><i>Sensemaking</i> organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrospectivo</li> <li>• Interpretativo</li> <li>• Social</li> <li>• Contínuo</li> <li>• Construção de identidade</li> <li>• Base em indícios</li> <li>• Plausibilidade</li> </ul>	Weick (1995, 2001)

**Quadro 11** Construtos e categorias da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a determinação do problema, objetivos e construtos da investigação conceitual, esta pesquisa avançou na elaboração de proposições que unem o arcabouço apresentado (capítulos 1 e 2) e a investigação empírica desenvolvida. Segundo Yin (2010) cada proposição destina atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo, auxiliando o processo de busca de evidências e análise das mesmas. As proposições deste estudo são apresentadas no Quadro 12, cujos elementos do modelo de *organizing* (Weick, 1973) e de *sensemaking* (Weick, 1995) são aqueles apresentados e definidos, respectivamente, no Quadro 8 e Quadro 9 do capítulo 2.

Proposição sintética	Proposições analíticas	
	Elementos	Proposições para identificação empírica de indícios dos elementos do modelo e da lente teórica
O modelo de <i>organizing</i> de Weick (1973), que analisa organizações como processos, ajusta-se à lógica do entendimento do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado.	Mudança Ecológica	Proposição 1: O desenvolvimento do processo de Relato Integrado configura uma Mudança Ecológica para a organização.
	Registro da Ambiguidade	Proposição 2: Registro da ambiguidade é caracterizado pela percepção de que a informação recebida pelos responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado, durante estes processos, pode ter mais de um modo de entendimento.
	Regras de Reunião	Proposição 3: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado usam procedimentos para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas (Regras de Reunião).
	Processo de Criação	Proposição 4: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado criam suas primeiras percepções sobre a produção da informação.
	Processo de Seleção	Proposição 5: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado selecionam os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios construídos com suas experiências.
	Processo de Retenção	Proposição 6: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado registram (Processo de Retenção) o seu entendimento da informação, mentalmente e em documentos ou artefatos.
	Escolha de ciclos	Proposição 7: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado interagem entre si (escolha de ciclos), fazendo reconsultas necessárias para afastar ambiguidade das informações processadas.
	Afastamento/ Redução da Ambiguidade	Proposição 8: O processo coletivo e interativo de reconsultas ativados pelas regras de reunião entre os responsáveis pela informação promove compartilhamento de sentidos, e reduz a ambiguidade da informação.

(Continua)



(Continuação)

Proposição sintética	Proposições analíticas	
	Elementos	Proposições para identificação empírica de indícios dos elementos do modelo e da lente teórica
A compatibilização do modelo <i>organizing</i> de Weick (1973) com o processo de adoção e elaboração do Relato Integrado permite a identificação do processo de <i>sensemaking</i> (Weick, 1995) na organização.	Fundamentado na construção de identidade	Proposição 9: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado fundamenta-se na construção de identidade da empresa, sobre o que esta “pensa e faz”.
	Retrospectivo	Proposição 10: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado utiliza-se de experiências retrospectivas para compreender a organização atualmente e suas prioridades futuras.
	Interpretativo	Proposição 11: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado é a interpretação do ambiente e mudanças ecológicas, para as quais a empresa atribui significado.
	Social	Proposição 12: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado é realizado coletivamente pelos agentes envolvidos nestes processos.
	Contínuo	Proposição 13: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado é um processo contínuo de análise da criação de valor, dos capitais e integração de informações.
	Construído sob indícios	Proposição 14: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado utiliza-se de pontos de referência (indícios) a partir dos quais as ideias podem ser conectadas em redes de significado.
	Pautado na plausibilidade	Proposição 15: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado utiliza-se de princípios orientadores (tais como materialidade, concisão, confiabilidade) para avaliar quais informações serão incluídas.

**Quadro 12** Proposições para identificação empírica dos elementos do modelo *organizing* de Weick (1973) e da lente teórica do *sensemaking* (Weick, 1995) no estudo de caso

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado, as proposições auxiliarão na análise dos dados. Corroborando isto, Yin (2010) estimula a definição de quantas proposições específicas forem possíveis e necessárias, pois assim, o estudo permanecerá dentro de limites exequíveis. Incluso no protocolo de realização do estudo de caso, encontra-se a abordagem para análise dos dados, que será detalhada na seção 3.5.

### 3.3.2 Seleção do Caso

Na presente pesquisa estudou-se o processo de adoção e elaboração do Relato Integrado pelo banco Itaú Unibanco Holding S.A, por meio de estudo de caso único. A

holding principia em 1924, com a fundação da Casa Moreira Salles em Minas Gerais, instituição a qual veio a se tornar o Unibanco. O Itaú, por sua vez, derivou do Banco Central de Crédito S.A. fundado em 1945 e localizado em São Paulo. No ano de 2008 os dois bancos se associaram e juntos formaram o Itaú Unibanco (Itaú Unibanco Holding S.A., 2015a, 2015b).

O banco é uma *holding* financeira de capital aberto que atua em 19 países, dividindo suas atuações em Banco de Varejo, Banco de Atacado e Atividades com o Mercado e Corporação prestando serviços como operações de crédito, aplicações financeiras, depósitos e captações, investimentos e operações com seguros, previdência e capitalização (Itaú Unibanco Holding S.A., 2015a, 2015b).

O Itaú Unibanco é maior banco privado do Brasil possuindo 15,6% do total de ativos do setor bancário brasileiro, com uma carteira de mais de 60 milhões de clientes. O banco possui 90.320 colaboradores sendo que 92% deles estão alocados no Brasil e seu atendimento é realizado por meio de 4.734 agências e postos de atendimentos, 26.802 caixas eletrônicos e, por meio transações bancárias pela internet e telefone celular, vem aumentando a quantidade de clientes digitais (Itaú Unibanco Holding S.A., 2015a, 2015b).

O caso selecionado é uma companhia que desde 2001 integra o Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBovespa. A escolha do caso deriva de aspectos como a adesão da empresa ao programa piloto do IIRC, a participação da empresa na Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado, o exercício realizado pela empresa desde o ano de 2013 que resultou em três Relatos publicados até o ano de 2016, bem como o reconhecimento pelo IIRC em sua *database* como empresa piloto de referência na aplicação dos princípios da materialidade e da conectividade da informação no Relato Integrado de 2014 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2015c).

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a composição do estudo de caso deve-se selecionar técnicas de coleta de dados que possibilitem o desenvolvimento das análises e alcance dos objetivos (Martins, 2008). Assim, considerando a natureza e os objetivos da pesquisa, Martins e Theophilo (2009) reconhecem que para a execução da pesquisa, poderá ser necessária a aplicação de mais de

uma técnica de coleta de informações e evidências. Para isto, neste estudo foram adotadas as técnicas de entrevista, observação não participante e pesquisa documental.

### 3.4.1 Entrevistas

Para Myers (2013), uma das motivações para realizar pesquisas qualitativas advém da característica que distingue o ser humano (enquanto objeto de pesquisa) das coisas naturais: sua habilidade de falar. Por meio da fala das pessoas ou da leitura do que tenham escrito é que se pode inferir qual é o delineamento de seus pensamentos, e por consequência, compreender o sentido de suas ações (Martins, 2008). Entrevistas são uma excelente “janela” para olhar para dentro da organização, auxiliando a compreensão sobre pensamentos, opiniões e perspectivas de seus agentes internos (Martins e Theóphilo, 2009).

Tratando-se de pesquisas qualitativas, a realização de entrevistas é uma das técnicas mais importantes e utilizadas para coletar dados a respeito de organizações e negócios. Esta técnica é empregada com o objetivo de obter dados de pessoas em vários papéis e situações, contribuindo para compreender e focar o ambiente dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Ainda, esta técnica é útil na investigação de motivações para a adoção de novas práticas, adaptações ou abandono, contribuindo para compreender o significado atribuído pelos entrevistados a questões e situações (Martins, 2008; Myers, 2013).

#### 3.4.1.1 Protocolo de Entrevistas

Tendo como referência os objetivos da pesquisa, as proposições apresentadas e também algumas questões aplicadas na investigação de Lodhia (2015), estruturou-se um roteiro com questões para as entrevistas. As questões são orientadas para busca dos elementos do modelo de Weick (1973, 1995), identificação de etapas do processo de *organizing* e o *sensemaking* deste processo. O roteiro com as questões é apresentado no Anexo I.

Em todas as entrevistas realizadas, o protocolo para execução das mesmas iniciava-se com a apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pela pesquisadora e pelo entrevistado, permitindo o início da gravação do áudio de cada encontro. Em seguida eram feitas perguntas contextuais sobre o entrevistado tais como: identificação,

gênero e idade do entrevistado, formação acadêmica, tempo de atuação e campo profissional. Em diário de campo, foram anotadas informações sobre cada entrevista, como: data, hora, duração, local da entrevista e demais informações relevantes. Cada entrevista era realizada com base nas perguntas do Anexo I, mas não se restringia a estas, pois, respeitando o interpretativismo e o interacionismo simbólico, bases para a análise dos dados desta pesquisa, buscou-se deixar o entrevistado confortável no relato de sua interpretação individual dos fatos relacionados à adoção e elaboração do Relato Integrado pela empresa investigada. Dessa maneira, buscou-se permear o roteiro elaborado previamente, mas sem deixar de realizar perguntas pertinentes aos objetivos desta pesquisa, se assim fosse necessário. Assim, esta pesquisa caracteriza-se pela aplicação de entrevistas semi-estruturadas.

Para investigação do *sensemaking* da adoção e elaboração do Relato Integrado no Banco Itaú Unibanco S.A. foram realizadas entrevistas com atores envolvidos no processo. Ao total, foram nove entrevistados, entre analistas, coordenadores, gerentes e membro do comitê de auditoria lotados nos setores de finanças, divulgação e controles financeiros, comunicação institucional, consolidação contábil, controles internos e comitê de auditoria do banco.

As entrevistas ocorreram presencialmente em três dependências do Itaú Unibanco S.A. na cidade de São Paulo (Centro Administrativo Brigadeiro, Centro Empresarial Jabaquara e Itaú BBA Faria Lima), no período de novembro a dezembro de 2015, resultando em documentação de 13 horas de áudio. Além das entrevistas gravadas, ocorreram outros momentos de encontro com os entrevistados, que forneceram esclarecimentos adicionais. Estes momentos integraram a coleta de dados, sendo classificados como observação não participante. As entrevistas realizaram-se até o ponto de saturação, ou seja, quando se observou que a cada relato de um novo entrevistado os pontos levantados e seus entendimentos eram coincidentes e convergiam com o que havia sido exposto pelos demais entrevistados anteriormente.

### **3.4.2 Observação não participante**

A observação é uma técnica de coleta de dados que se utiliza da percepção sensorial do pesquisador, pois dela se podem extrair dados sobre a realidade investigada pelo pesquisador (Martins, 2008).

As observações servem como uma fonte adicional de evidências na realização de um estudo de caso. As observações podem variar em atividades formais ou informais de coleta de dados. A primeira se desenvolve por meio de pesquisa de campo para avaliação da incidência de comportamentos em determinado período no ambiente pesquisado, como por exemplo, observação de reuniões e processos de trabalhos. Já o modo informal, aplica-se em situações em que se está coletando outros dados e outro fato instiga o pesquisador sobre o contexto, sendo relevante seu registro. Como exemplo, em uma observação informal durante uma entrevista, ao observar a localização dos setores no ambiente da empresa, o pesquisador pode fazer inferências sobre setores que são prestigiados em detrimento de outros (Yin, 2010).

A presente pesquisa utiliza-se da observação não participante (Flick, 2006), realizada nos encontros com os entrevistados. Ou seja, não se observou o processo de elaboração do Relato Integrado em si, mas informações adicionais para a interpretação do contexto de adoção foram registradas pela pesquisadora por meio da observação não participante. Assim, o protocolo para registro das observações é composto por análises formais e informais, que poderão ser agrupados em categorias, tais como: (i) dimensão temporal (data e horário das observações, duração de entrevistas); (ii) dimensão espacial (sala de reuniões, sala da gerência, espaços comuns, estrutura física do prédio); (iii) participantes (atribuição na organização, relacionamentos); (iv) clima organizacional (ações, atitudes, posturas, interações das pessoas, condutas); (v) artefatos (anotações, protótipos, documentos utilizados); (vi) diálogos e entrevistas (informações compartilhadas, explicações, questionamentos, interações, concordâncias, divergências) e entre outros aspectos que possam observados e que acrescentem no entendimento da organização, sob os aspectos dos objetivos da pesquisa.

As informações obtidas por meio da observação não participante, nesta pesquisa, contribuíram para o desenvolvimento de interpretações sobre os processos imbricados para a adoção e elaboração do Relato Integrado, sendo anotadas em diários de campo.

### **3.4.3 Pesquisa Documental**

Assim como se obtém dados por meio de entrevistas e observações, também é possível obter informações provenientes da análise de documentos. A realização da análise documental é necessária em razão de sua contribuição para entendimento do caso e para, especialmente, corroborar as evidências obtidas por outras técnicas de coleta de dados. A análise de

documentos contribui para confiabilidade e melhoria da qualidade do estudo (Martins, 2008; Myers, 2013).

Por ser uma fonte de dados importante para as pesquisas qualitativas, Scott (1990) sugere quatro critérios para que seja assegurada a qualidade dos documentos: autenticidade, credibilidade, representatividade e significado. A autenticidade faz referência se o documento é genuíno e de origem inquestionável, enquanto a credibilidade busca a verificação se a evidência está livre de erros e distorções. A representatividade diz respeito até que ponto a evidência pode ser relevante na amostra de documentos analisadas, e o significado da evidência é referente à possibilidade e clareza de interpretação do documento.

Para esta pesquisa, a análise documental foi empregada para triangular evidências obtidas nas entrevistas e observações. Assim, serão analisados os documentos disponibilizados pela empresa que evidenciem o produto do processo de adoção das diretrizes para Relato Integrado. Inicialmente foram incluídos na base de dados na pesquisa os documentos referentes ao período de 2013 a 2015, como o Relatório Anual Consolidado e o próprio Relato Integrado. Nestes documentos, verificou-se se havia consistência entre as respostas fornecidas por entrevistados de setores diferentes sob o aspecto da política de divulgação voluntária, em termos de conteúdo e integração de informações.

Ainda, por meio das entrevistas e de momentos de observação não participante, possibilitou-se o acesso da pesquisadora a alguns papéis de trabalho que demonstram o processo de construção do entendimento dos entrevistados sobre o que é Relato Integrado, como aplicá-lo no contexto do banco e o processo de produção do mesmo. Estes rascunhos, em momento oportuno, são apresentados ao longo da análise dos dados no capítulo 4.

### 3.5 ABORDAGEM PARA ANÁLISE DE DADOS

Sampieri, Collado e Lucio (2013) recomendam a elaboração de um plano de ação iterativo para análise dos dados, executado durante e após a coleta de dados. Para isto, as entrevistas foram transcritas, bem como foram separados os documentos e as anotações para a análise de conteúdo. Análise de conteúdo se refere ao conjunto de técnicas que infere sobre a expressão do conteúdo e suas mensagens (Bardin, 2007). Assim, o objeto da análise de conteúdo é a fala, isto é, o aspecto individual da linguagem e “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (Bardin, 2007, p. 38).

Para Bardin (2007), a análise de conteúdo é realizada em etapas sequenciais: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A etapa da pré-análise tem como objetivo a organização dos dados, operacionalizando o ato de análise em si. Para isto, deve-se realizar a seleção e preparação do material a ser analisado. Esta seleção foi realizada por meio da leitura flutuante dos documentos, estabelecendo contato com documentos, conhecendo seu conteúdo e formulando as primeiras impressões. Conforme Bardin (2007), desde a etapa da pré-análise o material deve ser preparado para possibilitar a determinação de unidades comparáveis de codificação e categorização.

Em seguida, na exploração do material, prossegue a verificação da correspondência dos dados coletados com as categorias do modelo de *organizing* de Weick (1973). Então, no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, as informações agrupadas nas categorias do modelo de *organizing* (Weick, 1973), foram interpretadas por meio da lente do *sensemaking* (Weick, 1995). Na interpretação buscou-se o encadeamento das evidências categorizadas, esboçando relações e reflexões na compreensão do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado (Bardin, 2007). Neste sentido, Flick (2009) considera que deve ser despendida atenção ao contexto analisado, e se necessário, o reexame dos dados para expor fenômenos e características além das evidentes. Dessa forma, as entrevistas transcritas foram analisadas, uma a uma, extraíndo-se a interpretação da fala dos entrevistados, sendo reexaminadas mais de uma vez para triangulação dos dados.

Assim, para incluir procedimentos de validação e de incremento na confiabilidade, realizou-se a triangulação dentro de métodos (diferentes abordagens/perguntas dentro de um método de coleta de dados, a fim de explorar um mesmo ponto) e triangulação entre métodos (combinação dos métodos para verificar correspondência das evidências entre mais de uma fonte de coleta de dados, no caso, entrevistas, pesquisa documental e observação) (Flick, 2009). A triangulação vai além dos limites de um único método de coleta de dados, melhorando o alcance da compreensão do fenômeno por meio da combinação das técnicas e fontes de evidências (Flick, 2006).

Sobre isto, ao analisar os dados obtidos juntamente com as perspectivas do modelo de Weick (1973), recorre-se ao uso da lógica de combinação de padrão (Trochim, 1989), o que fortalece a validade interna, pois verifica a correspondência entre os padrões teóricos e empíricos. Buscou-se triangular as evidências obtidas com os *outputs* do processo de *organizing* de Weick (1973) e as sete propriedades de *sensemaking* (Weick, 1995).

Também, esta pesquisa buscou aumentar a validade do construto ao triangular múltiplas fontes de evidências (entrevistas, observação não participante e pesquisa

documental), estabelecendo o encadeamento das mesmas (Yin, 2010). Ainda, o uso da lente teórica *sensemaking* para entendimento da adoção e elaboração do Relato Integrado incrementa a validade externa. Sobre confiabilidade, esta pesquisa desenvolveu um protocolo para o estudo de caso, a triangulação de várias fontes de evidências, bem como a construção de uma base de dados para a reconsulta dos materiais coletados no caso durante a análise.



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Considerando os objetivos desta pesquisa, tem-se o contexto da adoção do Relato Integrado pela empresa estudada, o Itaú Unibanco Holsing S.A. O banco vem publicando desde 2014 (referente ao exercício de 2013) o produto de sua adoção às diretrizes do IIRC. Assim, no ano de 2015 publicou o Relato Integrado referente ao ano de 2014, bem como publicou em 2016 seu Relato Integrado referente ao ano de 2015.

Um dos primeiros contatos do banco com os conceitos do Relato Integrado, conforme descrito pelos entrevistados, ocorre entre os anos de 2011 e 2012, por intermédio de um funcionário da Gerência de Divulgação e Análise Contábil, antes mesmo da publicação do *framework* do IIRC. Na época, o funcionário era estagiário no setor e estava realizando o trabalho de conclusão do curso graduação em Ciências Contábeis, cujo objetivo era investigar a capacidade do Itaú em adotar o Relato Integrado considerando todos os relatórios e demonstrativos já publicados por este.

Com esta ponte com a academia, inicia-se um percurso no setor de Finanças e Contabilidade do banco, em um movimento *down top*, ou seja, quando níveis inferiores hierarquicamente (analistas e coordenadores) buscaram levar até às alçadas superiores (gerência e diretorias) o conceito do Relato Integrado, visando sua aprovação e disseminação.

Em paralelo, no ano de 2012, o setor de Sustentabilidade do banco tem seu primeiro contato com o conceito de Relato Integrado no evento Rio+20. Após o evento, o setor de Sustentabilidade, que já era responsável pela elaboração do conteúdo de Sustentabilidade do Relatório Anual, passou a estudar como poderia ser a aplicação dos conceitos do Relato na instituição, sua viabilidade futura, bem como a indissociação com aspectos do GRI.

Nas áreas de Comunicação Corporativa e de Relações com Investidores, ocorria entre os anos de 2011, 2012 e 2013 uma preparação, decorrente de uma antecipação dos dois setores, para a elaboração do Relatório Anual Consolidado (RAC). O setor de Relações com Investidores já detinha a incumbência da preparação do Relatório Anual (divulgado nesta formatação até o exercício 2012), o formulário 20-F e o Prospecto de Dívida do Programa de Notas de Médio Prazo (Programa MTN), documentos que demandam extensa varredura, coleta e tratamento de informações para suas publicações. Assim, partir do exercício de 2013, o Relatório Anual passa por transformações e a ser chamado de Relatório Anual Consolidado.

Com o projeto do Relatório Anual Consolidado em andamento, houve o encontro dos anseios dos setores de Sustentabilidade, Comunicação Corporativa, Relações com

Investidores e Finanças quando os setores se depararam com a possibilidade de coexistência de duas “peças” – o RAC e o Relato Integrado. Esta dualidade, a princípio, levantou dúvidas entre os membros destes setores sobre qual documento deveria prevalecer e, se de fato, poderiam ser lançadas concomitantemente.

Estes questionamentos e anseios convergiram para a criação de um Grupo de Trabalho, a princípio composto por analistas das quatro áreas, cujo objetivo era o estudo dos conceitos propostos para adoção do Relato Integrado. Este foi o contexto inicial e o ponto de partida para a adoção e elaboração do Relato Integrado pelo Itaú Unibanco Holding S.A. que serão detalhados nas subseções 4.1 e 4.2.

#### 4.1 PROCESSO DE ADOÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATO INTEGRADO DE ACORDO COM O MODELO DE *ORGANIZING* DE WEICK (1973)

O processo de adoção do Relato Integrado pelo banco envolveu a apresentação do conceito e do *framework* pelos analistas de diversos setores aos níveis hierárquicos superiores, visando sua aprovação. Nesta seção 4.1 demonstra-se o desenvolver deste processo por meio da lógica do Modelo de *Organizing* de Weick (1973) que analisa a organizações por seus processos: como a mudança na ecologia da informação foi percebida pelos colaboradores da empresa, como esta descontinuidade foi interpretada em seus aspectos práticos, como foi disseminado o entendimento sobre a mudança ecológica e como se afastou a ambiguidade nas informações e nos processos de adoção do *framework* e elaboração do Relato Integrado. Assim, a presente seção busca demonstrar a validade da seguinte proposição sintética:

*O modelo de organizing de Weick (1973), que analisa organizações como processos, ajusta-se à lógica do entendimento do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado.*

Para isto, as oito perspectivas de Weick (1973) são analisadas na narrativa dos entrevistados e demais fontes de dados e apresentadas nas subseções 4.1.1 a 4.1.8.

##### 4.1.1 Mudança Ecológica

*Proposição 1: O desenvolvimento do processo de Relato Integrado configura uma Mudança Ecológica para a organização.*

Conforme descrito por Davenport (1998), a informação que transita pelas organizações sofre interferência de fatores internos e externos, que modificam, alteram ou até motivam a busca, tratamento e disponibilização da informação. Estes fatores em conjunto compõem o que se compreende por ecologia informacional, ou seja, ambientes informacionais distintos que se sobrepõem e afetam o funcionamento uns dos outros. Isso significa que mudanças no cenário econômico fazem com que usuários externos, que somente possuem acesso a alguns tipos de informação por meio do *disclosure*, demandem posicionamento de empresas quanto a estas mudanças. Concomitantemente, internamente, os gestores das empresas e os responsáveis pela obtenção, tratamento e divulgação das informações buscam coletá-las para antecipar cenários e tomar decisões precisas em seu ambiente de atuação. Assim, em sucessivos cenários possíveis, os membros deste ambiente revisam seus requisitos de informação, coletam novas informações e reportam os reflexos de suas ações tomadas com base no novo ambiente sobreposto.

Dessa forma, nesta pesquisa, o conceito de ambiente se refere, sobretudo, ao conjunto de ambientes informacionais que compõe a ecologia informacional. Assim, envolvem a percepção se os integrantes da organização têm processado as mudanças ocorridas em seu ambiente informacional (interno e externo) e como tem criado significado sobre isto (Weick, 1973).

Logo, tem-se um fluxo contínuo de busca e processamento de informações, quando a empresa realiza um mapeamento ininterrupto das informações dos ambientes externos à organização, bem como a entidade verifica internamente sua capacidade de adaptação aos formatos disponíveis de comunicação corporativa. Sobre isto, corroborando Davenport (1998), o modelo de atuação do Itaú Unibanco S.A., conforme descrito pelos entrevistados, permeia uma série de procedimentos de mapeamento de busca da informação.

O Itaú Unibanco S.A. desenvolve e publica, por meio do Itaú BBA, estudos e projeções econômicas, com o objetivo de antecipar cenários, avaliar riscos, investimentos e seu mercado de atuação. O setor de Comunicação Corporativa analisa o risco de reputação associado à imagem do banco, sua postura e linguagem. O setor de Sustentabilidade faz varreduras quanto ao modelo de atuação do banco perante a sociedade, seus colaboradores e com relação ao meio ambiente e possíveis impactos derivados das atividades do banco (o que envolve as relações comerciais do banco com clientes com potencial nocivo ambiental). O setor de Divulgação e Análise Contábil identifica no Relato Integrado uma lacuna de reporte ainda não executada pelo Itaú Unibanco e tampouco explorada por uma gama de empresas no

Brasil (de atividade financeira ou não). O setor de Relações com Investidores identifica necessidade de linguagem completa com seus *stakeholders* (seja por meio de reuniões APIMEC e seu portal de atendimento ao investidor), que até 2013 ainda não era realizada nos moldes do RAC. Assim, os setores individualmente percebem a demanda por um formato de comunicação mais “amigável”, com número de páginas reduzido, se comparado ao RAC, e com atenção ao tratamento visual dos dados e informações.

E se a gente olhar as “Apimecs” que o banco faz, que são encontros com investidores, dos dois últimos anos até agora, a gente consegue perceber várias questões de Relato Integrado influenciando na forma de apresentação. A gente já tem hoje, por exemplo, os diretores apresentando quais foram as metas que eles tinham projetado para os anos anteriores, como estas metas foram e qual a continuidade dessas metas para o futuro. Que eram coisas que a gente não tinha, não era, digamos, normal, fazer este tipo de divulgação, por questões de vantagem competitiva. Tinha algumas barreiras do mercado financeiro para isso. Mas a gente já vê uma mudança (Entrevistado 4).

Este conjunto de *outputs* das percepções de diversos setores contempla a ecologia de informações das atividades do banco (atacado, varejo e atividades com o mercado e corporação). Sendo a divulgação voluntária uma possibilidade de ferramenta para diálogo com *stakeholders*, o banco pode aplicá-la na formatação de uma nova configuração para sua ecologia informacional, na qual é inserida o Relato Integrado.

Concluídas as varreduras da ecologia informacional do banco pelos setores de Relações com Investidores, Sustentabilidade, Comunicação Corporativa e Finanças, os analistas destes setores identificaram a capacidade do banco em adaptar-se à nova linguagem, que foi entendida por estes como uma ferramenta com atributos que justificavam sua adoção. Também identificaram a plausibilidade da adoção devido à percepção da consonância dos conceitos do Relato Integrado com a “estratégia de sustentabilidade de desenvolvimento de negócios” (Entrevistado 1) vigente no banco. Este entendimento foi construído por meio da organização de analistas destes setores da empresa no Grupo de Trabalho (GT) para o Relato Integrado, constituído dois anos antes da publicação do primeiro Relato do banco.

Ressalta-se que dentre os documentos de reporte principais elaborados pelo banco, em 2011, havia o Relatório Anual, o formulário 20-F, o MTN e o Relatório de Sustentabilidade. Com a possibilidade levantada pelos setores de Relações com Investidores, Sustentabilidade e Comunicação Corporativa de produzir o Relatório Anual Consolidado, o setor de Finanças encontra solo fértil e momento oportuno dentro da organização para discutir e colocar em prática o Relato Integrado.

[...] as áreas de RI e de Sustentabilidade viram a possibilidade de se fazer um único relatório, um relatório anual consolidado, porque até então eram quatro relatórios diferentes, e aí então, tanto por uma questão tanto de eficiência operacional, quanto financeira, eles viram que fazia mais sentido a produção de um único relatório, porque estes quatro relatórios consumiam quase um ano inteiro para produzir, eles eram feitos em fases diferentes, então você acaba solicitando a mesma informação em períodos diferentes, estas informações às vezes ficavam desconciliadas porque não tinham a mesma data base... Gerava retrabalhos e eles viram que

isso podia ter uma eficiência se eles fizessem um único relatório. [...]. E aí eles viram esta oportunidade e neste momento, é o momento que a gente [setor de Finanças] estava finalizando o entendimento de Relato Integrado internamente. Tanto que a gente identificou que neste trabalho de consolidação ia surgir uma oportunidade muito grande de ter acesso a todas as informações do banco, porque como iria fazer uma coleta única que conciliava as informações, a gente resolveu participar do projeto para contribuir fazendo análise das informações de vários relatórios para saber quais eram conciliáveis e quais não estavam conciliados para as áreas poderem tomar uma decisão de qual informação era adequada ou não, ou como eles iam adotar o modelo. A gente aproveitou o momento para montar um grupo de trabalho e disseminar o Relato Integrado. Então surgiram de duas atividades diferentes, mas com propósitos similares, sendo que depois todo o desenvolvimento de Relato Integrado foi através do grupo de trabalho (Entrevistado 1).

Assim, com sua constituição e a construção da proposta de adesão do Relato Integrado pelo Itaú, o GT passa a levar o formato, com aval de seus respectivos coordenadores e gerentes, para alçadas superiores buscando a aprovação de níveis de diretores, conselhos e comitês. Tão logo foi deliberada a elaboração do Relato, o banco Itaú Unibanco se candidata a integrar o programa piloto do IIRC e passa a produzir seu primeiro exercício em menos de dois anos após a criação do GT.

[...] depois de apresentarmos isso para um diretor que achou a proposta interessante e viável, que é o Diretor Executivo de Finanças, o marco foi a adesão ao programa piloto do IIRC, mas tudo isso embasado na nossa estratégia, que é sustentável, envolve a satisfação de clientes, toda nossa estratégia de sustentabilidade de desenvolvimento de negócios... A gente já produz GRI desde 2001... Eu acho que são várias sequências de produções de atividades que a gente vem fazendo ao longo do tempo, que deram suporte para gente poder fazer assim rápido o trabalho. Então eu acho que o histórico já era favorável de atividades que a gente vem fazendo (Entrevistado 7).

Dessa maneira, com a percepção de uma nova proposta em nível mundial de *disclosure* aos *stakeholders* interpretada como consonante à sua estratégia de desenvolvimento de negócios, o banco passa a participar como membro do programa piloto do IIRC (e permanece no grupo *front runners* após transposição do programa piloto), do *network* internacional de bancos (*banking network*) e da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado. A partir de 2016, o Diretor Executivo de Finanças do banco é nomeado membro do Conselho Mundial do IIRC, o que corrobora a postura do banco quanto à sua política de continuidade de práticas que têm resultado em *feedbacks* positivos de seus *stakeholders*.

No que se refere aos aspectos que levaram à adesão do Relato Integrado pelo Banco Itaú, foi citada a influência positiva do Diretor Executivo de Finanças.

Acho que a primeira coisa é que o Itaú está sempre atento a tudo que está acontecendo, está sempre ligado a oportunidades. Eu acho que não era só o que estava acontecendo, eu acho que a gente tem uma diferença que foi a forma como a gente quis que acontecesse. A decisão, conforme eu narrei um pouco, ela veio nascendo de uma série de pessoas que foram tomando consciência, contato com o tema, em determinado momento, se encontraram e resolveram: “Vamos fazer”? Então assim... O ‘vamos fazer’ veio de uma esfera e foi subindo pra que fosse aprovado, né. E assim, tínhamos um diretor novo na instituição, o Diretor Executivo de Finanças tinha pouquíssimo tempo de casa, mas que por algumas conseqüências favoráveis no universo, ele é acadêmico. Então imagina, você vender isso pra um acadêmico... Compartilhar com um acadêmico, ‘o que você acha disso aqui?’, era mais fácil... (Entrevistado 2).

Mas o marco principal foi a entrada do Diretor Executivo de Finanças aqui no banco. Ele era professor da FEA, tinha conhecimento do tema, apesar de ter sido da CVM e não ter tido muito contato com questão ambiental e social, muito mais com finanças... Contador, mas que quando entrou aqui no banco tinha uma visão um pouco diferente. E ele foi um dos que falou “Vamos fazer!”, deu carta branca e começou a engajar as pessoas de cima. Então a gente teve dificuldade até chegar nele, assim... Foi um pouco mais complexo. Mas quando a gente chegou nele, a gente já tinha mais dados que comprovavam que aquilo era, sim, uma tendência mundial. A gente tinha o engajamento dele, por ser da academia, por ser da CVM, por ser grande amigo do Nelson de Carvalho, que é um dos engajadores disso, então neste momento... O fluxo foi muito mais fácil. No final de 2012, começo de 2013, foi ele quem falou: “Iremos aderir ao programa piloto”. Se não me engano, foi duas semanas depois que ele entrou no banco... Então ele foi um grande estimulador disso, o que acabou facilitando muito. Não quer dizer que se fosse outro a gente não faria... Duvido. Mas, talvez demorasse mais um pouco. Ou talvez tivesse que entrar por outra área, entendeu? Mas ele foi um facilitador. Tanto que hoje que ele está lá no *board*, não é à toa. Ele fomenta mesmo a ideia (Entrevistado 1).

Ao longo do exercício dos três anos de publicação do Relato Integrado (2013, 2014 e 2015), o banco insere novos aspectos em sua ecologia informacional para a continuidade da produção do documento. Como exemplo, os responsáveis pela elaboração do Relato Integrado identificam *outputs* da adoção e elaboração da peça, como maior agilidade no atendimento à alguns índices, influência na inter-relação entre setores, gestão de riscos associados à informação, gestão de pessoas que participam do processo, o que resultou em maior eficiência na coleta, processamento e integração de informações:

[...] a gente tinha vários *gaps* em responder índices, por exemplo, Dow Jones e ISE. Esses índices são respondidos por inúmeras áreas. Estas áreas talvez não tivessem tanta aproximação na época das respostas. Então hoje a gente recebe os *gaps* que o ISE manda e Dow Jones e a gente consegue pensar eles de uma forma mais integrada para solucionar estes problemas, então influenciou a forma de responder alguns índices, por exemplo. Influenciou também a forma de coletar informações para produzir relatório, porque agora a gente envolve controle interno de uma forma mais específica para assegurar a informação tanto na origem e depois na utilização. A gente montou uma lista, um *check list* de todas as pessoas do banco que mandam informação, então a gente tem isso bem estruturado... Isso dá mais ou menos 400 pessoas nesse *check list* que mandam informações para a gente fazer os relatórios. A gente acabou influenciando em uma forma de organizar um pouco melhor alguns trabalhos que eram multidisciplinares e que não tinham talvez uma gestão centralizada. Mas isto é tudo de forma não estrutural, não é uma política, é tudo uma questão de organização de trabalho (Entrevistado 1).

Como forma geral é um desafio para as entidades que preparam o Relato perceber que valor há a partir disso. (...) Primeiro, está na moda, é uma iniciativa avançada, mas você não vai continuar fazendo se você não vê um retorno, acho que o banco teve um retorno inicial, por ter feito junto com o RAC essa coordenação entre as áreas. (...) Difícil voltar para trás, porque se você se disponibiliza a dar uma informação para o público, dessa forma tem um compromisso de manter (Entrevistado 9).

Outro *output* da adoção e elaboração verificado pelos entrevistados foi a percepção dos seus investidores nacionais e internacionais, especialmente após a menção do Relato Integrado de 2014 que foi indicado pelo IIRC em sua *database* de exemplos de referência de Relatos do mundo todo pelo seu aspecto da materialidade:

[...] A gente tem algumas estatísticas que comprovam isso. Por exemplo, a gente tinha uma média de acessos ao nosso relatório, nosso Relato, de 200 a 250 por dia. E tem um banco de dados do IIRC que é feito por uma consultoria de pesquisas que chama *Black Sun* e eles fazem todo ano uma análise dos principais relatórios, fazem um *feedback* e colocam na data base falando “Este relatório é bom” e a gente entrou no primeiro ano que a gente fez, entramos nessa data base. Foi a primeira empresa brasileira a entrar na data base. No mesmo dia, a gente passou de 250 para 8000 acessos (Entrevistado 1).

[...] Nós fazemos um acompanhamento dos acessos no nosso site e nós percebemos que no dia em que o nosso relatório sobe para a base do IIRC o volume de acessos aumenta consideravelmente (...). Nós tivemos alguns *feedbacks* de investidores principalmente internacionais que não conheciam a instituição e passaram a conhecer através do site do IIRC (Entrevistado 2).

[...] então a gente fez as estatística de acesso depois (*da inserção na database*) e viu que a grande parte dos investidores eram europeus. Então a gente começou a ter uma visibilidade um pouco maior lá fora por causa do tema (Entrevistado 3).

Assim, sendo o Relato Integrado uma mudança ecológica para o banco, destacam-se motivos que levaram à sua adoção. Dentre os motivos mais indicados pelos entrevistados está o comprometimento concomitante da organização com uma nova proposta de evidenciação, o RAC. O RAC foi percebido como uma mudança na maneira de elaborar os relatórios do banco, que inclusive gerou melhorias na informação produzida para o Formulário de Referência e 20F. Em anos anteriores, quando ainda era produzido no formato do Relatório Anual, os entrevistados relatam que ficava evidente a falta de consistência e conectividade entre informações de um mesmo relatório. Assim, esta estrutura em andamento ajudou no entendimento de que o banco possuía capacidades que permitiam elaborar uma peça de caráter holístico, sendo “uma semente que permitiu que o Relato Integrado fosse feito”.

Tem empresa que... Eu, há muitos anos, venho trabalhando com consultoria contábil em grandes empresas e algumas empresas eu vejo que o contador, a tesouraria e área de Relações com Investidores mal se falam, mal sabe um o que o outro, o outro muito menos... Não tem uma língua comum em termos de informação... E quando é o momento de preparar uma peça de divulgação para o público externo, fica uma colcha de retalhos horrorosa. Aqui não, a iniciativa de ter feito o RAC acredito que fez melhorar em muito este diálogo e essa consistência de informação. Se vocês pegassem o formulário de referência... O relatório anual de, sei lá, cinco anos para trás e o de agora, está completamente diferente. E conforme você vai lendo, indo, avançando... No 20F é mais notório ainda... Página por página, você vê que página 1 foi escrita por João, a página 2 por Maria e página por 3 por Pedro, nunca se organizavam muito. Fazer o RAC acho que contribuiu e foi de certa forma uma semente que permitiu que o Relato Integrado fosse feito (Entrevistado 9).

Segundo os entrevistados outro fator que incentivou a adoção do banco ao *framework 1.0* envolve a produção de relatórios com fulcro nas diretrizes GRI. Esta experiência deu suporte ao processo de adoção e elaboração do Relato Integrado e influenciou a fluidez do processo.

Neste sentido, outro aspecto apontado nas entrevistas envolve a “estratégia de sustentabilidade de negócios” vigente no banco, aspecto presente na cultura da organização. Os indivíduos envolvidos no processo de adoção identificaram a plausibilidade entre a proposta do Relato Integrado e as estratégias do banco. Conforme relatado nas entrevistas, no início do processo, o banco não identificou pressões externas para a adesão ao Relato, mas antecipou as interpretações e ações sobre isto.

(...) A gente tem uma questão interna muito maior que externa (...), como a gente sempre se posiciona, não necessariamente a gente acaba necessitando de um impulso externo para fazer alguma coisa. A gente geralmente já vai desde o início, antes que surja um anseio externo, estudando internamente isso (Entrevistado 1).

O banco em geral tem uma cultura de procurar estar não atrás do que os outros em termos de iniciativas de divulgação e transparência. Acho que isso foi fundamental. Em segundo, em um aspecto prático, eu posso querer estar não atrasado em termos de divulgação e transparência, mas se tiver um custo enorme, vou pensar muito. Aqui como o banco já é gerido dessa forma, então o custo é relativamente limitado. Se for custo 'fácil', então você consegue estar em uma iniciativa avançada com um custo baixo de implementação (Entrevistado 9).

Sobre isto, tratando-se de demandas internas, outro marco do processo de adesão do banco com o assunto envolve a participação da Diretoria Executiva de Finanças. A influência positiva desta diretoria levou o assunto, inclusive, dentro do Comitê de Auditoria.

Ainda, identificaram-se motivos, relacionados à interpretação do banco ao seu ambiente, para que a organização continuasse a produzir o Relato: a melhoria nas respostas aos *gaps* existentes nos índices ISE e *Dow Jones Sustainability*, o reconhecimento de seu Relato como referência pelo IIRC sob o aspecto da materialidade e também, por consequência deste último aspecto, a visibilidade que o banco adquiriu perante investidores estrangeiros.

De acordo com Weick (1973), a mudança ecológica pode ser interpretada como uma mudança na configuração do ambiente organizacional, informacional ou externo, provocando ambiguidade nas interpretações de forma inesperada, porém que é recebida e enfrentada. Dessa forma, infere-se que muitos foram os aspectos que corroboraram para que o Relato Integrado configurasse como uma mudança ecológica na organização: a inserção do Relato Integrado em cada setor individualmente, a elaboração do Relatório Anual Consolidado e seus efeitos positivos no processo do Relato Integrado, a formação do GT, o aval de alçadas superiores, bem como o incentivo especial do Diretor Executivo de Finanças e a percepção pelo banco da relevância do assunto Relato Integrado no mercado de capitais nacional, internacional e perante a academia. As alterações na ecologia informacional do banco que consistem na decisão de adoção e na elaboração do Relato Integrado foram recebidas e interpretadas por meio de processos de criação, seleção e retenção.

#### **4.1.2 Registro da Ambiguidade**

*Proposição 2: Registro da ambiguidade é caracterizado pela percepção de que a informação recebida pelos responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado, durante estes processos, pode ter mais de um modo de entendimento.*



No que se refere ao processo de adoção do Relato Integrado, antes da constituição do GT, do aval da diretoria e da elaboração da peça pelo Itaú, foi necessário que se estabelecesse entre os envolvidos com o processo, que em grande número eram analistas, um consenso entre os conceitos que seriam trabalhados. Como é natural em qualquer processo dentro de uma organização, situações de ambiguidade na informação poderão ocorrer (Weick, 1973), ou seja, situações em que os participantes (a nível individual ou por setores) poderão ter interpretações diferentes dos outros envolvidos, o que pode inclusive, ameaçar a continuidade do processo.

Minha percepção: inicialmente eu achava que era mais um relatório, acho que todo mundo quando... A primeira impressão era “mais um relatório que o banco está divulgando, além do Relatório Anual, as Demonstrações Financeiras, enfim, o que é isso?” Minha percepção atual: não tem nada a ver, não é só um relatório, ele não... Ele é totalmente diferente, porque tem que englobar o pensamento integrado, envolve todo um processo... (Entrevistado 5).

Neste caso investigado, nos anos de 2011 e 2012, o período inicial em que os envolvidos com a adoção e elaboração do Relato Integrado tiveram os primeiros contatos com os conceitos do mesmo, o *framework 1.0* ainda não havia sido publicado pelo IIRC, existindo somente o seu *draft*. Assim, o material disponível para a interpretação e atribuição de significado dentro do contexto do banco ainda era escasso e os materiais disponíveis eram, em sua maioria, em inglês. Com a possibilidade da ambiguidade de informações na execução do processo do Relato, o banco adere ao programa piloto do IIRC com o propósito de participar ativamente na construção compartilhada dos conceitos sobre Relato Integrado.

Quando nós resolvemos divulgar o nosso Relato, nós acreditávamos que isso era uma boa informação. Mas nós tínhamos interesse em ter informações em primeira mão. Então, integrar o Programa Piloto foi importante porque ele nos permitia receber informações principalmente vindas do IIRC, as quais, se nós ficássemos mais distantes nós não teríamos condições de tê-las. Dentro dessa atividade, o que nós fizemos? À medida que nós recebíamos essas informações, é lógico, a maior parte delas em inglês, nós tínhamos um trabalho de traduzir essas informações, para maior entendimento... E também nas consultas públicas nós procuramos atuar de forma muito firme, contribuindo com o posicionamento da instituição na construção, principalmente, do *framework*. Então, também isso foi uma estratégia, uma forma que nós encontramos de estar muito aderentes ao conteúdo e ter o privilégio inclusive de dar algumas visões, de implementar algumas visões daquilo que seria importante (Itaú Unibanco, 2015c).

Neste processo, destaca-se a proatividade dos setores de Relações com Investidores, Comunicação Corporativa e Sustentabilidade estarem envolvidos no meio do processo de construção do RAC. Este fato suscitou dúvidas se estaria o banco enfrentando mais um modelo de relatório, ou até mesmo, se entre RAC e Relato Integrado deveriam apontar qual seria o mais relevante e em qual deveriam concentrar mais esforços. Assim, observou-se que havia falta de consenso sobre o significado de Relato Integrado para o banco no momento inicial de sua adoção, quando o Relato, a princípio, foi entendido como um relatório, um documento agregador de conteúdo em formatação reduzida, sem que lhe fosse atribuída a

perspectiva de pensamento integrado pautado em princípios e com visão futura. Em seguida, com o exercício de publicação de dois Relatos Integrados, a instituição passa a ver que os próprios demonstrativos que ela já elaborava, em especial o RAC, não destoavam do seu objetivo com o Relato Integrado, sendo complementares.

(...) a gente estava com duas peças e falou “Qual vai ser a peça? Como que a gente vai divulgar isso?” Então a gente criou um site específico para o relatório do banco, então óbvio que o coração dele é o relatório de Relações com Investidores, né, o Relatório Anual Consolidado, mas a gente, ali, com muita conversa, muita negociação, trouxe o Relato Integrado para dentro desse site também. Então, no site se explica que é um exercício, que é uma peça que a gente começou a trabalhar, como uma peça complementar ao processo como um todo, que pode ser direcionado a outros públicos que não os investidores que demandam informações muito técnicas, como uma peça com uma linguagem mais *friendly* (...). Então a gente consegue colocar isso dentro de uma única plataforma que é o site, e (...) unir as coisas e mostrar isso lá fora sem ficar um negócio esquizofrênico - “Vocês têm dois relatórios?”. Então no primeiro ano esse processo foi feito com mais dificuldade, óbvio, porque demandou convencimento, negociações, explicações e tudo mais. E no segundo ano, que foi o relatório que está na praça ainda, né, porque a gente está terminando, está fazendo o novo agora (*referente 2015*), já foi um processo um pouco mais coordenado, porque aí já se admitiu, mesmo, que essas duas peças tem de ser preparadas em paralelo, mas seguindo parâmetros muito parecidos, e aí, as melhorias que a gente entendeu que precisavam fazer nas duas peças elas foram implementadas, porque a gente recebeu muito *feedback* (Entrevistado 4).

Em seguida, assim que o entendimento foi compartilhado entre os integrantes do GT, foi necessário que o mesmo entendimento subisse hierarquicamente do nível de analistas, para os níveis de coordenação, gerência e diretoria. Isto, ainda que por um período breve até que fosse acolhido pelo Diretor Executivo de Finanças, exigiu esforços do GT para que o entendimento sobre a capacidade e oportunidade de adoção do Relato Integrado pelo banco fosse transmitido.

[...] quando se trata de questões em empresas e negócios é... Você precisa levar uma proposta que traga... Que tenha insumos de fora. Por exemplo, quando a gente trouxe o primeiro contato inicial do Relato Integrado, como eu disse, não tinha *framework*, não tinha muita pesquisa academia, não tinha muito estímulo, nem conhecimento por grande parte dos investidores locais. Então foi complexo, porque a gente não tinha insumo pra garantir que o Relato Integrado seria algo forte, seria algo que traria benefícios para o banco, tanto de vários benefícios assim. A gente não tinha dados estatísticos que suportassem trazer o Relato Integrado. Com o pequeno passar do tempo, a gente começou a identificar alguns pontos que suportavam nossas decisões. Por exemplo, identificar que algumas empresas... Como o que acontece com o *King's Code* na África do Sul... Em que as empresas têm que divulgar Relato Integrado para entrar na Bolsa de Valores. Isso já foi um ponto que a gente começou a trazer e tentar engajar nossos diretores, em relação de que o tema seria no futuro algo importante. Mesmo assim, a gente ainda teve algumas barreiras, não barreiras de “Não vamos fazer”, mas de demorar: “Não é uma decisão prioritária por enquanto então vamos esperar um pouco”. Não foi uma rejeição total, mas também não foi uma aprovação total. Eles queriam mais informações para tomar uma decisão com um embasamento maior. E conforme estas informações foram chegando a gente conseguiu ter... Fazer conquistas um pouco melhores do que a gente tinha feito antes. Mas o marco principal foi a entrada do novo Diretor Executivo de Finanças aqui no banco (Entrevistado 1).

Ainda sobre o aspecto da ambiguidade percebida na elaboração do Relato Integrado pelo banco, os envolvidos no processo reconhecem que a disseminação do pensamento integrado ainda é um desafio dentro de uma instituição com quase 100 mil funcionários. Porém, a disseminação de entendimentos dentro da organização sobre assuntos específicos é inerente à cultura das organizações e reflete na forma em que a empresa atua e se comunica.

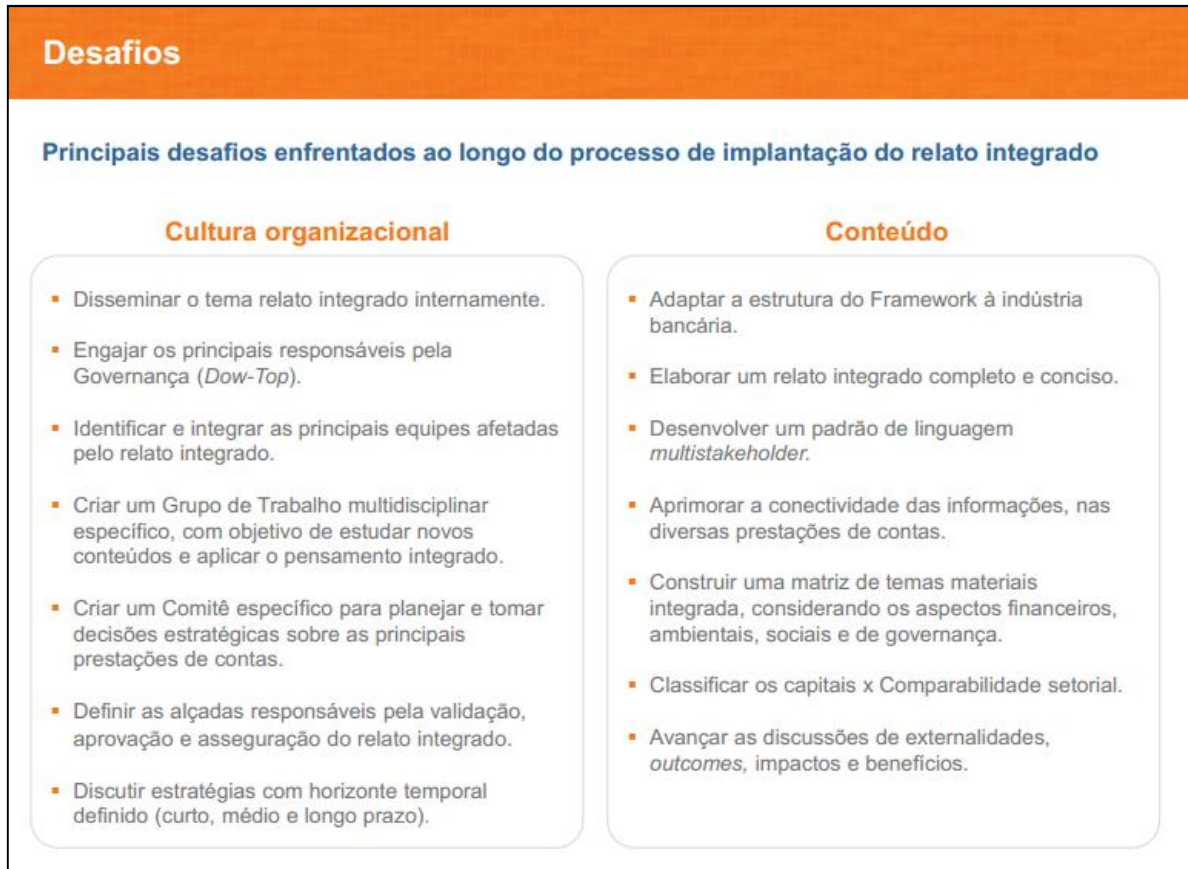
Logo, quanto mais a cultura da organização refletir aspectos de integração entre às áreas, mais fluído será o reporte de informações integradas, pois estas seriam resultado de um pensamento integrado.

Pensamento integrado e conectividade são os principais desafios. Quando o pensamento integrado for assimilado na estrutura inteira, a conectividade fica algo que também vai ser incorporada. Pensamento integrado é isso... É integração da informação, gestão de risco integrada, ter a noção de riscos de uma forma geral e não discutir só na área em que você trabalha. É saber como outra atividade que a outra área faz impacta o seu trabalho... (...) por isso agora eles (IIRC) estão mudando um pouco o escopo deles, falando que essa alteração de cultura que é importante e não a produção de um relatório. Se você mudar a cultura de sua empresa, de sua gestão, você não vai só divulgar relatórios melhores, mas você vai fazer tudo melhor. Acho que esse é o ponto central, a gente tem que estimular mais ainda essa questão de compartilhar decisões, tomada decisão compartilhada, as estratégias, definir tudo em conjunto, é um desafio muito grande que a gente tá tentando, em três anos é pouco pra fazer isso, precisa de mais tempo (Entrevistado 7).

Sobre aspectos específicos da elaboração de um Relato Integrado, tem-se a construção da matriz de materialidade como um aspecto primordial, pois é neste processo em que é compartilhado o entendimento da instituição sobre seus aspectos mais relevantes. Nesse sentido, durante a construção da matriz para o Itaú Unibanco, identificou-se uma ambiguidade entre os setores Contábil e de Sustentabilidade no que tangem os atributos que deveriam integrá-la.

[...] a construção foi feita dentro do grupo de trabalho, então cada um trazia a sua visão de matriz. A contabilidade tinha uma visão de matriz contábil e sustentabilidade tinha uma visão de matriz sustentável, eram coisas que quando a gente começava a *plotar* os resultados na matriz gerava muita discussão, a gente tinha que voltar, estudar de novo, fazer discussões para tentar incorporar todos os pontos assim, era bem complexo (Entrevistado 3).

Deste modo, além das ambiguidades percebidas pelo GT referente aos aspectos do pensamento integrado e da construção da matriz de materialidade, outros aspectos que ao longo da adoção do Relato representam desafios para sua elaboração foram colocados em uma apresentação institucional do Itaú Unibanco no seminário sobre Relato Integrado realizado em dezembro de 2015 no Rio de Janeiro, organizado pela CBARI. Os aspectos levantados na exposição foram classificados pelo banco como desafios de ordem de cultura organizacional (que afetam a forma como a informação é processada e atribuída significado) e desafios relacionados ao entendimento e aplicação dos conteúdos (Figura 12).



**Figura 12** Desafios na implantação do Relato Integrado no Itaú Unibanco  
 Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2015c, p. 5).

Assim, os aspectos identificados na Figura 12 corroboram para a ocorrência de ambiguidade na compreensão do significado atribuído ao Relato Integrado, sendo que as ações para reduzir esta ambiguidade decorrem da administração dos processos imbricados à sua construção.

Ou seja, os aspectos da cultura organizacional do banco levaram a identificação de ações necessárias para a uniformização de conceitos (preocupação com a disseminação dos conceitos do Relato Integrado internamente e criação de GT multidisciplinar), engajamento de público interno (movimento *down-top*, integrar equipes envolvidas com a produção do Relato) e uniformização do discurso institucionalizado do Relato Integrado (criação do Comitê de Reporte, envolvimento de alçadas superiores hierárquicas, alinhamento de estratégias com horizonte temporal definido).

Em relação aos desafios associados ao conteúdo do Relato, as incertezas permanecerão caso os efeitos da ambiguidade na cultura não sejam desconstruídos por meio de compartilhamento de um entendimento uniforme na instituição. Ou seja, a ocorrência de ambiguidade na cultura tem reflexos no entendimento do conteúdo. Os desafios enfrentados

sob os aspectos de conteúdo envolvem principalmente a adaptação dos conceitos do *framework* para a indústria bancária, demonstrar os conteúdos de maneira completa, porém concisa, conectar as informações, construir a matriz de materialidade e também tangibilizar as externalidades das atividades da organização.

(...) para a gente, no início, eram muito mais complexos os conceitos, porque o Relato Integrado não era visto como algo feito para bancos ou para empresas de serviços. Era visto com orientação para indústria e para empresas que tinham dano ambiental, que tinham dano social, produção em geral, energia, minério, mineração ou produção de comida... Era mais fácil identificar o processo de Relato Integrado neste tipo de indústria. Mas depois, e aí, é um pensamento que nós do Itaú compartilhamos “Tudo bem, a gente não tem impacto direto, mas como um banco a gente financia todo tipo de atividade”, então tem sim uma contribuição e um impacto indireto muito forte. (...) E é por isso que a gente precisa aprimorar as conexões de informações, a gente tem que começar agora a trazer este tipo de mensuração de impacto, já que a gente já sabe que a gente tem e a agente acredita que seja relevante. Então agora nosso próximo passo é mensurar isso, as externalidades. E aí, por ser talvez do segmento financeiro, os investidores, os *stakeholders* esperam uma mensuração financeira disso, que aí, é o ponto que a gente ainda vai avaliar, qual a melhor forma de mensurar este tipo de informação, se é através de valoração, por exemplo, meu impacto gerou tanto de benéfico ou malefício, destruição ou criação de valor, ou se é melhor falar de uma forma mais qualitativa... Ainda são questões que a gente está evoluindo (...). Isso foi um dificultador no começo, mas hoje em dia a gente já tem bem assimilado isso, os conceitos de capital e de modelo de negócio, a gente conseguiu trazer isso bem para indústria bancária (...) (Entrevistado 1).

Dessa forma, os aspectos aqui inferidos dos relatos dos entrevistados corroboram a proposição construída sobre a perspectiva do Registro da Ambiguidade em processos (Weick, 1973). Isto ocorre porque os processos são conduzidos dentro das organizações e visam a construção de entendimento coletivo (institucionalizado), porém os processos têm a interferência de interpretações ambíguas, pois, o entendimento ocorre em nível individual para depois se tornar coletivo.

Assim, devem ser reconhecidas as interferências das interpretações individuais de cada participante do processo e também o fato de que a influência de suas experiências anteriores podem causar ruído no entendimento compartilhado da organização. Por isso, as empresas, conforme descrito por Weick (1973), desenvolvem subprocessos para mitigar a ambiguidade identificada, tais como: regras de reunião, escolha de ciclos, processos de criação, seleção e retenção. O objetivo é uniformizar os significados atribuídos e concluir os processos, reduzindo atritos e ruídos nas informações.

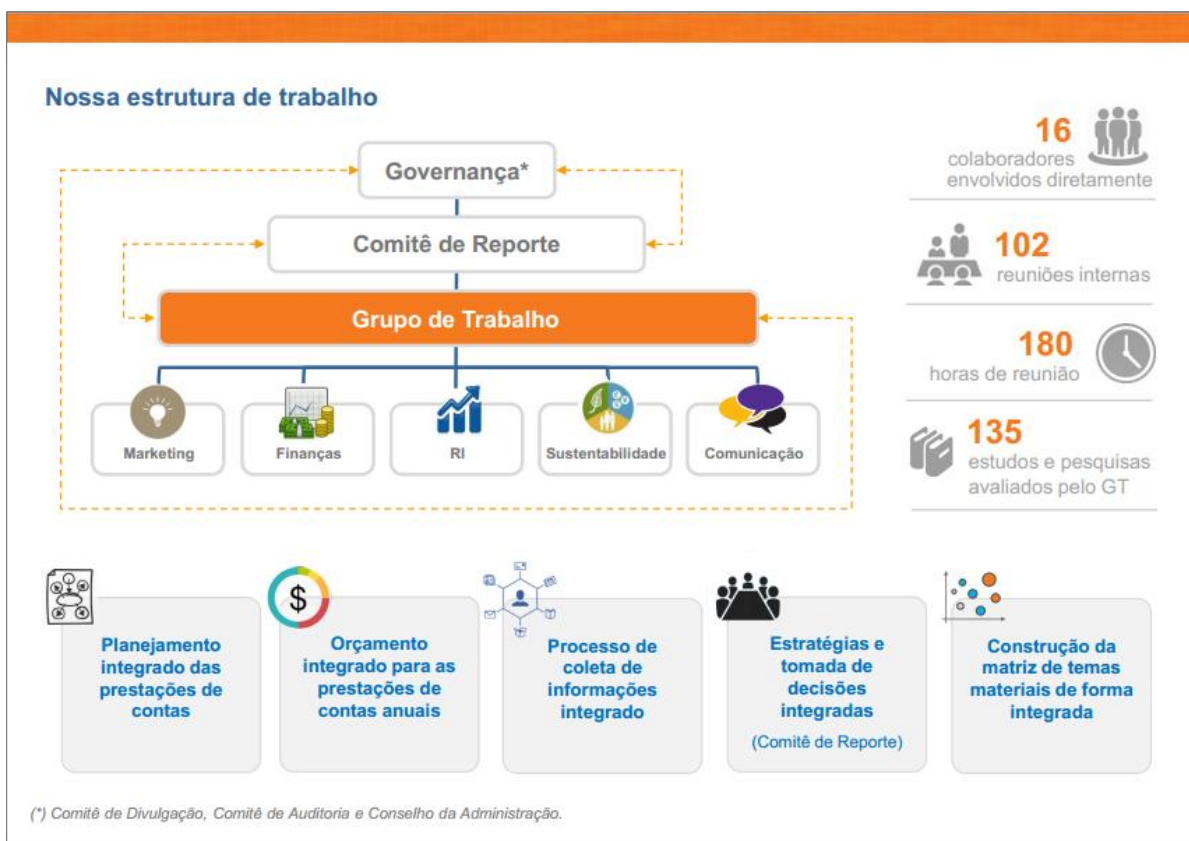
#### **4.1.3 Regras de Reunião**

*Proposição 3: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado usam procedimentos para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas (Regras de Reunião).*

Diante do desafio de elaborar o Relato Integrado do banco, os setores de Comunicação Corporativa, Finanças, Sustentabilidade e Relações com Investidores reúnem-se em uma estrutura de trabalho, estudos e discussões cujo objetivo é aperfeiçoar o processo de elaboração do Relato, considerando diferentes perspectivas da empresa representadas pelas diversidades dos setores que integram o Grupo de Trabalho. O GT dentro do banco, a princípio, quando constituído, como não tinha um entendimento compartilhado entre seus membros sobre o que era Relato e como não possuía ainda o aval para a sua produção, servia como um grupo de estudos sobre Relato Integrado e reporte corporativo.

O grupo de trabalho já tem quatro anos e a gente se reúne ou semanalmente, dependendo do período de trabalho, ou quinzenalmente. (...) naquele período inicial cada área era dona do seu relatório e isso continuou assim, mas não quer dizer que por ela ser dona do relatório que ela define todo o conteúdo do relatório. Agora as decisões de todos os relatórios são feitas em conjunto neste grupo de trabalho. Então, agora, depois de quatro anos o grupo está muito... Tem um papel muito importante em todas as decisões de reporte. Ele foi o marco. Tanto que a gente o considera tão importante quanto a peça que a gente divulga, porque hoje em dia a questão do Relato Integrado está muito mais cultura, do que na publicação de um relatório (Entrevistado 6).

Para a elaboração do Relato Integrado referente ao exercício de 2015 (publicado em 2016) o grupo de trabalho passou a contar com o setor de Marketing também. No momento em que os dados foram coletados para esta pesquisa havia seis pessoas da área de Finanças no GT, duas pessoas de Relações com Investidores, quatro pessoas de Sustentabilidade, duas pessoas de Comunicação Corporativa e duas pessoas de Marketing, totalizando dezesseis integrantes neste GT multidisciplinar (Figura 13).



**Figura 13** Estrutura de Trabalho do GT para Relato Integrado  
 Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2015c, p. 7).

As atribuições do GT envolvem além do estudo do Relato Integrado (i) o planejamento e o orçamento relacionados aos custos de produção, divulgação e publicação das informações ao público externo; (ii) a coleta de informações para a produção do Relato; (ii) construção da matriz de conceitos materiais para a organização. Assim, há um esforço do GT em se reunir semanalmente ou a cada quinze dias para a manutenção dos trabalhos, considerando que os setores que o integram se dividem nos prédios dos centros Administrativo Brigadeiro e Empresarial Jabaquara, na cidade de São Paulo.

Neste contexto, o GT estava associado à distribuição de tarefas relacionadas à operacionalização do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado. Ocorreram, no entanto, ao longo do processo de elaboração do Relato, momentos em que o GT sentiu a necessidade de uma reunião de personalidades que pudessem auxiliar o processo de decisão estratégica do reporte. Assim, o processo de elaboração de reporte corporativo pelo Itaú (que nos exercícios de 2013, 2014 e 2015 envolvem não somente o Relato Integrado, mas também o RAC, por exemplo) demandou a criação de uma estrutura que recebeu o nome de Comitê de Reporte (Figura 13).

(...) depois da criação do Grupo de Trabalho e de entrar no programa piloto, a gente montou um Comitê de Reporte. Esse é um comitê que é estruturado e faz parte dos nossos comitês do banco, é um comitê para

definir tudo o que esse grupo de trabalho discute. Então a gente viu que o Grupo de Trabalho chegou a um momento que ele não tinha mais poder de decidir as coisas. Ele podia planejar, discutir e conversar em conjunto, mas ele não tinha poder de decisão. A gente não podia decidir “Nós vamos fazer isso ou não”, precisávamos de uma alçada superior. Então, criou-se o Comitê de Reporte que é uma instância superior ao grupo de trabalho, formada pelas mesmas áreas, só que por hierarquias superiores... Diretorias e superintendências. As reuniões do Comitê de reporte são bianual. Então, o grupo de trabalho leva pra eles a cada semestre, todas decisões que a gente teve e eles discutem e aprovam isso. Se eles acharem necessário, eles levam até uma instância superior, que pode ser o Comitê de auditoria, de divulgação ou conselho de administração... Caso contrário, eles aprovam e já começamos fazer as atividades. Então assim, estruturalmente a gente tem esse Comitê de Reporte como talvez a parte mais de governança das nossas atividades (Entrevistado 8).

Logo, dentro da Estrutura de Governança Corporativa da organização surge o Comitê de Reporte, que é uma estrutura que trabalha em paralelo ao Comitê de Divulgação (Figura 13).

(...) qual foi o objetivo de criar um Comitê de Reporte? É um comitê para decisão estratégica sobre reporte, e não para assegurar se a informação está “ok” ou não, se ela é pública ou não. É para assegurar estratégias de divulgação. Então ele tem um escopo um pouco diferente do Comitê de Divulgação que é um meio que aprova o que você fez, para que seja divulgado. O Comitê de Reporte aprova sua estratégia para tentar divulgar a informação de forma diferente. E aí, depois que isso é feito ele vai passar de novo pelo Comitê de Divulgação, para eles assegurarem que aquilo que foi definido no Comitê de Reporte faz sentido e está de acordo. O Comitê de Reporte faz uma reunião por semestre. Porque é algo pontual mesmo, é só para alinhar se aquilo que foi decidido está ok, ou se a gente precisa ter uma mudança de estratégia, e não envolve só o Relato, é todo o processo de reporte do banco (Entrevistado 4).

(...) o Comitê de Reporte é o nosso, como posso dizer... Ele é o facilitador da comunicação com o Conselho. Então algumas decisões que nós não temos a capacidade, ele leva para fazer esta decisão junto do Conselho, caso necessário. Porque do Grupo de Trabalho até chegar ao conselho, tem uma hierarquia de pelo menos dez sucessões, desde analista, coordenador, gerente, superintendente, diretor, diretor executivo, diretor vice-presidente, vice-presidente, conselho, por exemplo... Tem um caminho grande (Entrevistado 1).

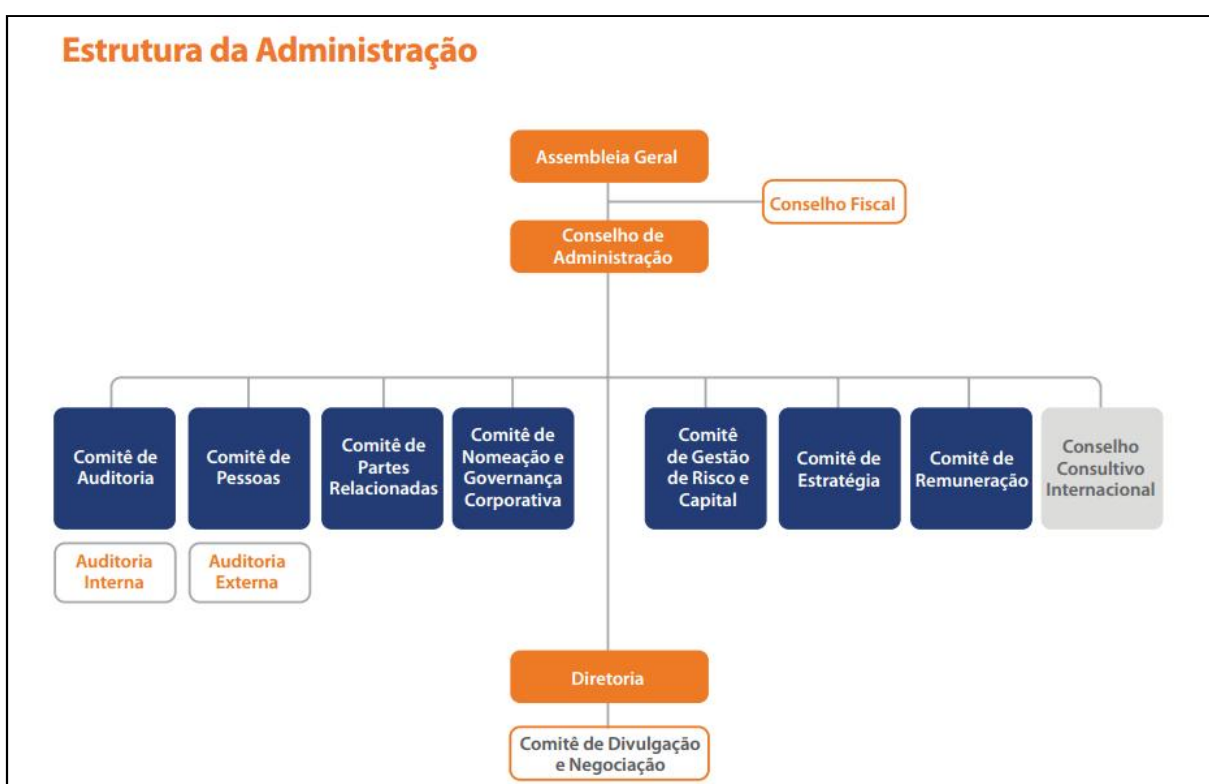
Assim, por exemplo, caso o GT esteja fazendo adaptações no conteúdo no Relato Integrado a ser divulgado que envolvam as estratégias de divulgação do banco, o GT recorre ao Comitê de Reporte visando um direcionamento de suas atividades. Com esse processo em mãos, o Comitê de Reporte toma sua decisão, ou, se necessário, leva a questão aos outros Comitês para que sejam feitas contribuições. Logo que o Comitê de Reporte tiver o direcionamento do procedimento, este devolve as decisões para que o GT execute. Ao final, todas estas atividades passam pelo Comitê de Divulgação que dá aceite e asseguarção para o que foi estabelecido para reporte.

O Comitê de Divulgação e Negociação está subordinado à Diretoria e é composto por membros do Conselho de Administração, de comitês estatutários e da Diretoria da companhia e de suas controladoras e controladas, e por profissionais de conhecimento comprovado na área de mercado de capitais, indicados pelo nosso Diretor de Relações com Investidores, que também é membro permanente do comitê. O Comitê é responsável por gerir a nossa Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e a nossa Política de Negociação de Valores Mobiliários. Fomos uma das primeiras empresas de capital aberto do Brasil a instituir esse comitê. As atribuições do Comitê de Divulgação e Negociação incluem a condução de ações internas que buscam melhorar o fluxo de informações e promover a conduta ética de nossos administradores e colaboradores, assegurando transparência, qualidade, igualdade e segurança nas informações prestadas aos nossos acionistas, investidores e demais participantes do mercado de capitais (Itaú Unibanco, 2015a).



Para entendimento da estrutura que compõe o banco, é apresentada na Figura 14 a Estrutura da Administração do banco que conta com o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Assembleia Geral. Dentre os Comitês que integram esta estrutura há, por exemplo, o Comitê de Auditoria, Comitê de Partes Relacionadas, Comitê de Pessoas, entre outros. Ainda, a estrutura do banco contempla a Diretoria, na qual há a vinculação do Comitê de Divulgação e Negociação.

Por fim, há o Comitê de Reporte (não disposto na Figura 14), que é vinculado à Governança da organização sendo subsidiário, em especial, do Comitê de Divulgação, Comitê de Auditoria e Conselho de Administração (conforme demonstrado na Figura 13).



**Figura 14** Estrutura da Administração do Itaú Unibanco Holding S.A.  
Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2015a, p. 24).

Ainda sobre os procedimentos adotados na organização para execução dos processos de reporte, ao cargo do setor de Relações com Investidores, há a realização do *kick off*, que é o encontro anual multidisciplinar do banco que trata dos processos imbricados no reporte corporativo do banco como um todo.

Uma vez por ano nós fazemos um evento que nós chamamos de *kick off*, quando chamamos diversas áreas, aproximadamente 300 profissionais envolvidos. Lá informando para eles todo o nosso cronograma de coleta de informações para o RAC, quem precisa passar informação e de qual forma, esclarecemos de forma muito pontual para que servirá o material que eles vão fornecer, onde é que isso será divulgado e como será divulgado. E no *kick off* a gente abre um espaço específico, porque o *kick off* ele tem um foco, principalmente, no Relatório Anual Consolidado, mas a gente abre um espaço pra falar de Relato Integrado.

(...) Temos o processo de coleta de informações integradas através deste *kick off* e envolvimento de diversas áreas (Itaú Unibanco, 2015c).

A área de controles internos faz parte do projeto *kick off* junto com Relações com Investidores... Lá falamos sobre controles internos, para... Acho que eram 54 áreas, que estão envolvidas na construção das informações, porque o banco é muito grande, então é muita área mandando informação. Então, antes do *kick off* fazemos antes um mapeamento e a criação de controles. O *kick off* é feito para conscientização, feito em um auditório enorme com 54 áreas envolvidas para falar qual é o objetivo do trabalho, muitas pessoas ainda não conheciam direito, porque quem está mais envolvido sabe, mas os demais, à vezes, não sabe nem o que cada área faz (Entrevistado 7).

Assim, todas as estruturas criadas pelo banco (setores de atividades, Grupo de Trabalho, Comitê de Reporte, Comitê de Divulgação, *kick off*, Estrutura de Governança, mecanismos de assegurar a informação) e a periodicidade com que são feitas suas reuniões com membros de múltiplas áreas e setores refletem o estabelecimento de procedimentos que visam entender melhor os processos da organização. Para Weick (1973), estes procedimentos são denominados regras de reunião e fazem parte do modelo de *organizing*, pois auxiliam a construção do entendimento compartilhado entre os indivíduos sobre o processo, no caso, o processo de adoção e elaboração do Relato Integrado.

Dessa forma, os responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado utilizam-se de estruturas criadas (regras de reunião) para organizar as informações, avaliar cenários e circular na organização o entendimento sobre a mudança ecológica (Relato Integrado). Para que os processos em execução na organização continuem fluindo em seu ritmo esperado, modificações e adaptações nestas estruturas podem ser realizadas, tais como a periodicidade das reuniões, a inclusão de mais setores no Grupo de Trabalho, alteração da composição de estruturas intermediárias hierárquicas para a aprovação das atividades de reporte, entre outros.

#### **4.1.4 Processo de Criação**

*Proposição 4: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado criam suas primeiras percepções sobre a produção da informação.*

Antes que o conceito do Relato Integrado tivesse significado atribuído compartilhado dentro da organização, as primeiras percepções sobre o assunto coincidiram com a entrada do tema nos setores de Relações com Investidores, Comunicação Corporativa, Finanças e Sustentabilidade. Assim, havia a princípio, um entendimento individual dos setores sobre o

Relato Integrado que envolvia as suas características, sua aplicabilidade, seu futuro, seus benefícios e desafios.

Na visão do setor de Finanças, o Relato Integrado representava um desafio, mas ao mesmo tempo representava uma lacuna ainda não explorada pelo banco, especialmente pelos aspectos da conectividade, concisão e visão a longo prazo. O setor de Sustentabilidade analisou o Relato Integrado como um modelo de comunicação corporativa que ganharia relevância no futuro, e por isso, dedicou-se a estudá-lo. Estes setores, Finanças e Sustentabilidade, identificaram também por meio da experiência do banco com a estrutura GRI, aplicada desde 2001 no banco, a capacidade de adequação da organização em incorporar conceitos que não são puramente financeiros (como nas DFP), ou seja, conceitos que envolvem e afetam aspectos sociais, ambientais, de estratégia, riscos, visão futura, capital intelectual, entre outros conceitos relativos ao Relato Integrado.

O entendimento dos setores de Comunicação Corporativa e Relações com Investidores foi permeado pelo processo em andamento do RAC. Assim, estes setores já trabalhavam com um projeto que tinha como essência integrar informações de todas as perspectivas da empresa, mas que não compartilhava dos conceitos e princípios inerentes ao Relato Integrado.

Em seguida, aos poucos, os conhecimentos passaram a ser compartilhados no GT e em outras instâncias tão logo a Diretoria do banco apoiou a iniciativa. Com o andamento das reuniões, o GT identifica que o processo de coleta e integração das informações seria auxiliado pelo projeto do RAC, bem como este processo seria beneficiado pela relação recém estabelecida de proximidade entre os setores do GT. Para os membros do GT esta configuração multidisciplinar passa agregar completude ao Relato Integrado, governança e a visão das oportunidades e riscos para vários setores da empresa.

Quando questionados sobre a necessidade do banco em contar com assessoria externa de empresas de consultoria e/ou auditoria para a elaboração do seu primeiro Relato, os entrevistados explicam que no início do processo de adoção o banco verificou quatro empresas de consultoria, porém não obtiveram os resultados esperados. Relataram que o conhecimento e as possibilidades de auxílio da consultoria eram limitados e refletiam conhecimentos já compartilhados internamente no banco. Ainda, com este episódio, os envolvidos passaram a fazer uma autoavaliação sobre os avanços do processo, de tal modo que se consideraram 'bem encaminhados'. Esta avaliação positiva gerada interna permite verificar indícios da construção do *sensemaking* da adoção e elaboração do Relato Integrado pelo banco.

Foi assim, a gente abriu uma concorrência e quatro consultorias vieram trazer propostas. O que a gente conseguiu perceber é que eles entendem de Relato, que eles entendem da essência, mas que pecam por dois pontos. Primeiro, é o desconhecimento do banco, é um ponto muito importante e a gente tem isso muito forte que teríamos que gastar um tempo para dar a visão interna do banco para uma consultoria que no momento não seria muito bom pra gente (...), e também que grande parte das contribuições e melhorias que eles trouxeram a gente já tinha mapeadas (...), então já eram informações meio que passadas, então a gente achou que não era interessante mesmo não. Mas foi bom pra fazer uma avaliação de quão bem a gente estava no processo (Entrevistado 1).

Outro ponto dentro da construção inicial do entendimento sobre o Relato Integrado para a instituição refere-se ao discernimento do GT de realizar, a cada ano, um exercício adicional que estava ao seu alcance. Assim, sobre o primeiro Relato produzido, os entrevistados reconhecem que faltaram aspectos para que o Relato Integrado fosse totalmente adequado (como a divulgação da determinação da materialidade de conceitos), e por este motivo mesmo, o banco Itaú Unibanco declara que seu Relato Integrado em 2013 foi um exercício, ou seja, um teste de produção do Relato.

(...) a gente vai fazendo as coisas em fases (...). Então, primeiro a gente fez um modelo de negócios, no primeiro ano, para depois fazer uma matriz, porque senão iria ficar meio incoerente a gente falar que aquilo impacta nossa criação de valor sem demonstrar como a gente fazia a nossa criação de valor. Então, a gente preferiu focar primeiro no processo de modelo de negócios e depois fomos para a matriz (Entrevistado 1).

Sobre isto, no momento da adoção do Relato Integrado ocorrem também avaliações sobre a aplicação do *framework* para empresas de atividade bancária. Houve, a princípio, o entendimento de que o processo de aplicação dos princípios, identificação dos capitais e da criação de valor seria diferenciado, se comparado com empresas de atividades de beneficiamento de produtos, por exemplo. Conforme os trabalhos e estudos foram realizados no GT, os envolvidos percebem que a atividade da empresa tem suas particularidades, bem como o escopo dos trabalhos seria extenso pelo tamanho e abrangência de atividades do banco.

A indústria bancária é muito particular. Então para atender o *framework* nós temos que ter muita atenção com a abordagem e como colocar determinados assuntos. Elaborar um relatório completo e conciso. Tínhamos uma preocupação de abordar tudo aquilo que o *framework* recomenda com relação a alocação e uso dos capitais, a concisão, estratégia de curto, médio e longo prazo... E fazer isso em um relatório pequeno... Realmente, quanto maior a empresa, maior o desafio... (Itaú Unibanco, 2015c).

Ainda, após à decisão de integrar o programa piloto do IIRC, o banco aderiu ao *banking network*. Esta repartição dentro da estrutura do IIRC tem a função de combinar empresas que tenham atividades similares, para que possam discutir e adaptar o *framework* ao contexto de negócios daquela atividade. Durante o processo, os envolvidos na produção do Relato Integrado utilizam a estrutura do *network* para selecionar interpretações e elaborar seu reporte integrado. Assim, com a participação no *network*, há um entendimento de que o

*framework* é adaptável para atividades setoriais específicas, mas que isto não elimina a questão da comparabilidade das informações sobre as empresas.

A gente tem mensalmente uma reunião com pelo menos vinte e cinco bancos do mundo, que fazem parte desse *network* de bancos, para gente tentar ter a mesma visão sobre as coisas e divulgar informações que possam ser comparáveis, mas cada um tem a sua visão sobre o *framework*. Mas a gente busca trazer discussões de uma forma mais comparável possível, setorial, tanto no Brasil, quanto fora, mas cada um tem sua visão e interpretação de *framework*... (Entrevistado 1).

Enfim, os entendimentos que os envolvidos no processo de adoção do Relato Integrado detinham inicialmente integram a perspectiva do modelo de *organizing* de Weick (1973) denominado Processo de Criação. Estes entendimentos combinados com as regras de reunião estabelecidas (como neste caso a criação de GT multidisciplinar, Comitê de Reporte, *kickoff*) vão ao encontro das ambiguidades percebidas: os participantes do GT percebem que alguns conceitos não estão disseminados internamente, e este fato corrobora a criação das regras de reunião. A partir de então, uma vez identificada a mudança ecológica, a ambiguidade nas informações e nos processos, as regras de reunião e os primeiros entendimentos sobre o novo processo dentro da empresa, o gatilho do processo criação-seleção-retenção é ativado. Portanto, nas etapas seguintes (seleção e retenção) os envolvidos na elaboração do Relato Integrado selecionaram interpretações, por meio de critérios e experiências anteriores e, então, registraram o entendimento compartilhado para afastamento da ambiguidade dentro do processo e da organização.

#### 4.1.5 Processo de Seleção

*Proposição 5: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado selecionam os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios construídos com suas experiências.*

A execução de processos dentro de uma empresa deve considerar se os envolvidos nesta atividade detém o mesmo entendimento, “falam a mesma língua” e “caminham na mesma direção”. Logo, possibilitará que os objetivos estabelecidos em seu início sejam atingidos e retornem resultados positivos à organização. Assim, com o processo de elaboração do Relato Integrado em andamento, os agentes envolvidos na produção do mesmo passam a circular com seus pares as suas interpretações a fim de selecionarem entendimentos coletivos e aplicáveis para toda a organização.

(...) já no primeiro ano, no primeiro Relato, o Diretor Executivo de Finanças, além de levar para Comitê de Auditoria, é lógico, ele também levou o Relato Integrado pro Conselho de Administração. No Conselho de Administração estava o diretor de RI que leu, fez comentários, mandou os comentários, sugestão, tudo bonitinho. No outro ano (...) a gente montou o nosso cronograma dentro do GT, e aí a gente começou assim... “Então aqui a execução, elaboração, execução, aqui é o período de revisão, então aqui todo mundo pega o “negócio”, coloca debaixo do braço, lê, critica, modifica, sobe, vai conversar com o superior...”. E aí foi legal porque, por exemplo, um dia o diretor, o superintendente de RI e o gerente de RI, que é membro do nosso GT, ligam aqui para mim e para o [outro entrevistado], para passarmos página por página o que eles tinham de apontamento, todos os comentários, sugestões, tal, tudo bonitinho, sustentabilidade idem, comunicação idem... (Entrevistado 2).

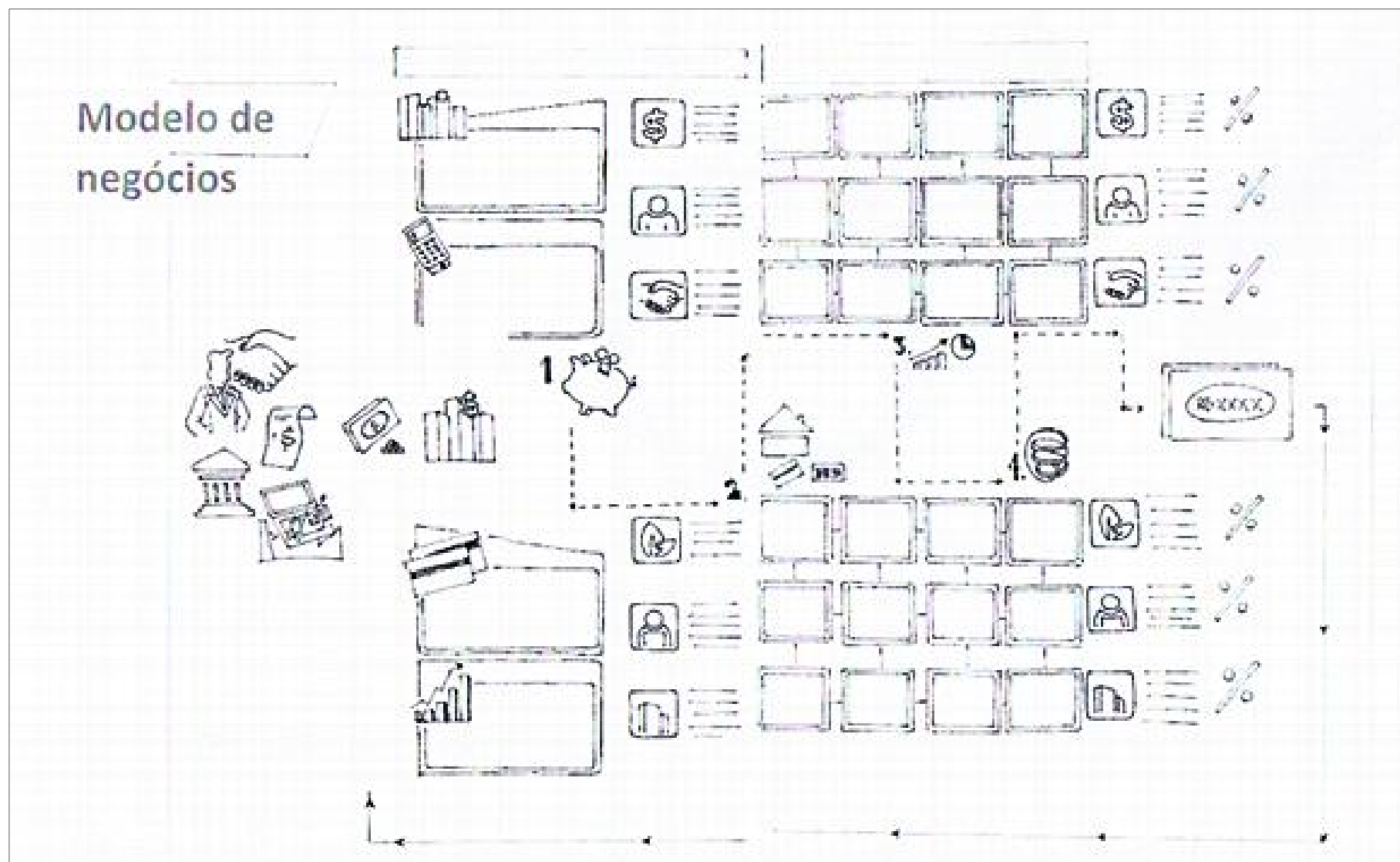
Sobre isto, parte do processo de elaboração do Relato Integrado de uma empresa é a plotagem do modelo de negócios. Ou seja, a empresa irá dispor em textos, imagens, quadros e diagramas o modelo de negócios atual na empresa (visto que não é objetivo do Relato Integrado fazer com que seja “criado” um modelo de negócios, apenas que o modelo em vigência na organização seja evidenciado). Este processo de evidenciação do modelo de negócios demanda que os responsáveis pela produção da informação compartilhem das mesmas interpretações.

A gente ficava discutindo estratégia, acabou discutindo cases, olha o relato dessa empresa aqui, como é que ele abordou. Mas tinha toda aquela preocupação de entender o framework, né (Entrevistado 2).

No entanto, em razão da diversidade de atividades e serviços que a organização executa, por ser composta por setores multidisciplinares e por quase 100 mil funcionários, este processo pode demandar ajustes. Assim, verificam-se evoluções na maneira que foi realizado o reporte do modelo de negócios do banco referente aos anos de 2013, 2014 e 2015 (Figura 15, Figura 16, Figura 17, Figura 18 e Figura 19).

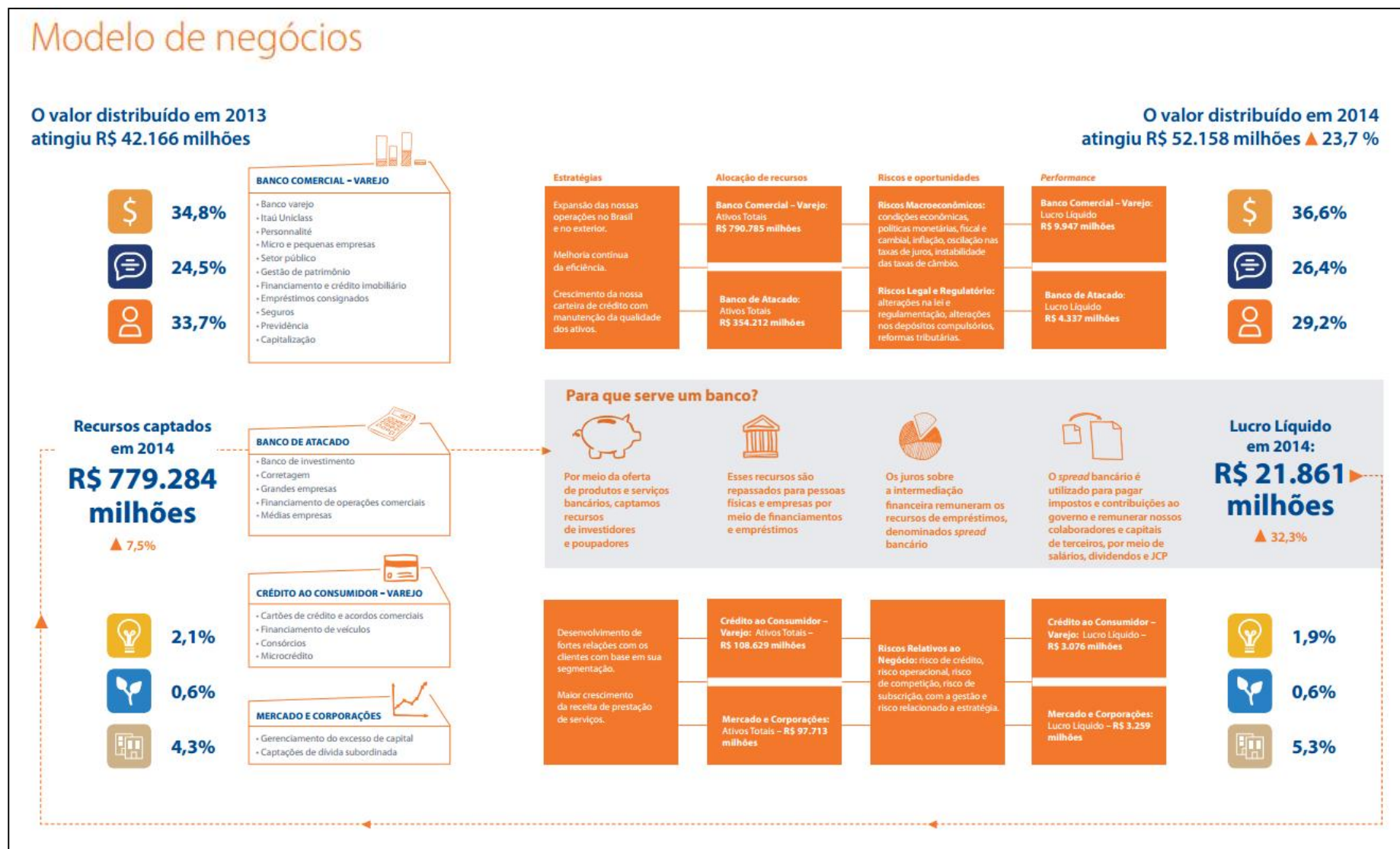


**Figura 15** Modelo de negócios do Itaú Unibanco no Relato Integrado de 2013  
 Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2014, p. 15).

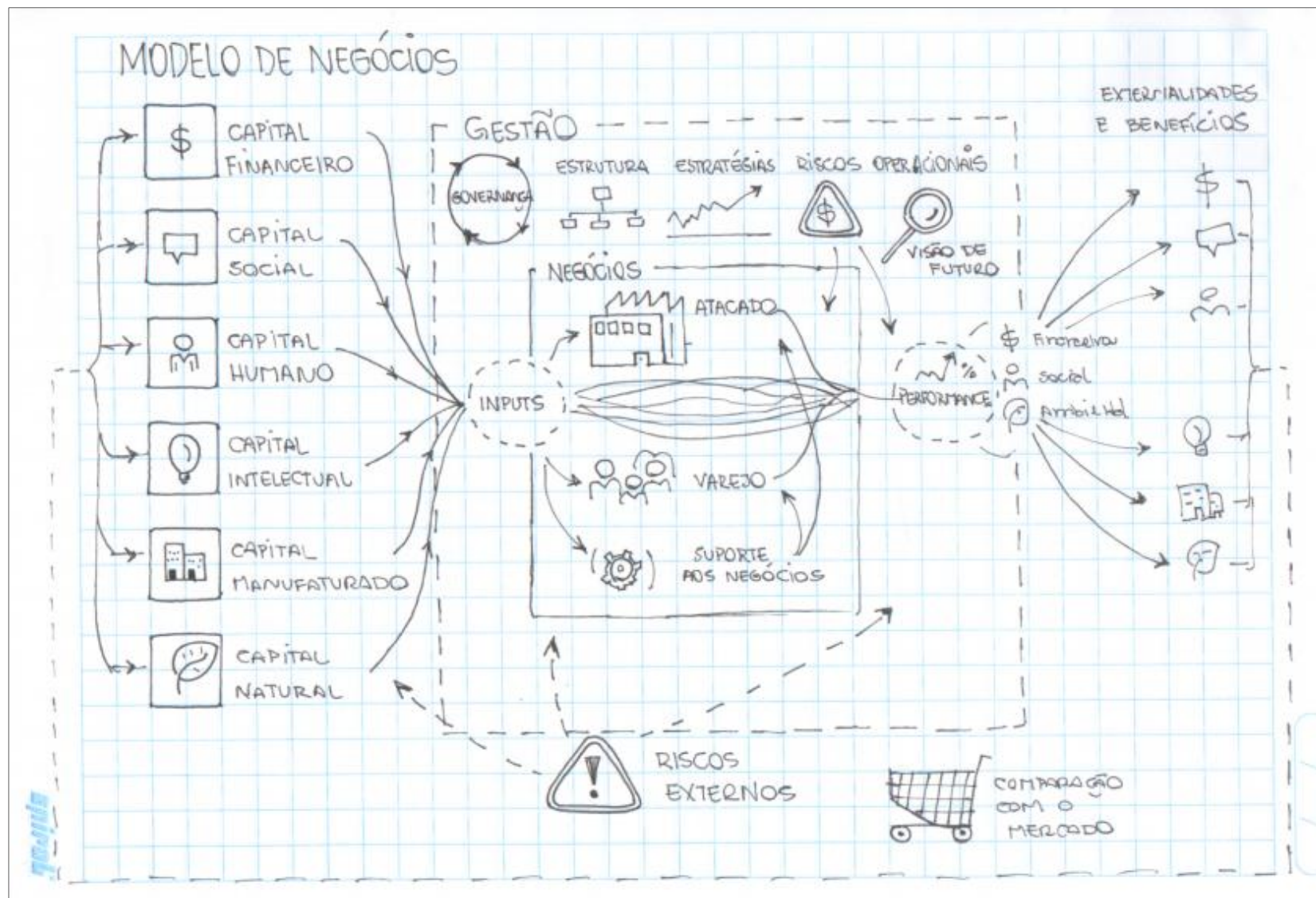


**Figura 16** Papel de trabalho da construção do modelo de negócios do Itaú Unibanco (2014)  
 Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A.





**Figura 17** Modelo de negócios do Itaú Unibanco Holding S.A. no Relatório Integrado de 2014  
 Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2014, p. 15).



**Figura 18** Papel de trabalho da construção do modelo de negócios do Itaú Unibanco (2015)  
 Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A.



**Figura 19** Modelo de negócios do Itaú Unibanco Holding S.A. no Relatório Integrado de 2015  
 Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2015, p. 8).

Durante as visitas à empresa para realização das entrevistas, a pesquisadora obteve acesso a alguns documentos (Figura 16 e Figura 18). Estes *drafts* integram o processo de construção do Relato Integrado do banco, compondo a etapa de seleção dos conteúdos interpretados. Conforme os entrevistados relataram, foi necessário revisões na abordagem dos conteúdos, bem como na disposição visual (iconográfica) dentro do modelo de negócios.

Logo, ao retomar o modelo de negócio do ano anterior (Figura 15 e Figura 17) e adaptá-lo conforme os *inputs* recebidos e as novas interpretações geradas internamente na instituição (Figura 16 e Figura 18), os indivíduos responsáveis pela preparação do Relato Integrado selecionam os entendimentos possíveis para a plotagem do novo modelo de negócios.

Os entrevistados relataram que um dos *feedbacks* percebidos relacionava-se com a disposição dos textos, o tamanho das fontes e imagens. A sugestão envolvia que na diagramação, houvesse esse cuidado, pois muitos *stakeholders* faziam impressão do Relato para a leitura.

Por exemplo, no ano passado nós cometemos um equívoco, o nosso relatório ficou com uma fonte muito pequena e na verdade a diagramação ficou sob nossa responsabilidade, e foi um erro que a gente já capturou de *feedback* e estamos corrigindo (Entrevistado 2).

Neste sentido, percebe-se uma melhora nesse quesito de disposição dos conteúdos, tanto no modelo de negócios apresentado (comparando os anos de 2013 e 2014 com o ano de 2015 houve melhoria significativa), quanto no resto do relatório, o que corrobora a percepção da empresa em compreender e acatar modos possíveis de seleção e produção das informações (adaptações no processo de elaboração).

Sob o aspecto do conteúdo, o Itaú Unibanco passou a trabalhar a adaptação dos conceitos da DVA (Demonstração do Valor Adicionado) para compor o modelo de negócios na evidenciação dos seus seis capitais (mudança ocorrida entre os anos de 2013 e 2014). Conforme relatado pelos entrevistados, com um *feedback* positivo, e por entender que a organização têm conseguido passar a sua mensagem com esta formatação, a adaptação da DVA foi mantida para o ano de 2015 na divulgação do modelo de negócios (Figura 19). Dessa forma, o banco demonstra em seu modelo de negócios a captação de recursos (identificando em percentuais para cada capital) e os *outputs* para cada um dos capitais em porcentagens.

Neste sentido, outro processo relevante na elaboração do Relato Integrado do Itaú Unibanco que demandou a congruência no entendimento de seus elaboradores foi o estabelecimento de sua matriz de temas materiais. Nesta etapa, os agentes envolvidos se

debruçam nas tarefas de identificar os temas mais relevantes em todo o contexto de negócios da empresa e verificar sua relação na criação de valor da empresa.

Então a gente trazia qual o tema impactava principalmente em cada capital. Então assim: crédito ficou classificado como capital financeiro. Por quê? Por que ele é capital financeiro? Não necessariamente, ele também é capital social. Sem o cliente não tem crédito, mas ele impacta mais o capital financeiro. Se eu tiver, por exemplo, uma premissa que a gente estava utilizando era a seguinte: “Se eu não gerenciar este tema de forma adequada, qual o impacto que ele vai gerar?” Então a gente foi para uma análise pessimista, se a gente parar de fazer a gestão deste tema, o que isso vai impactar nos nossos negócios, e aí, o que mais impactava o capital era o que a gente classificava como mais relevante. Então foi muito qualitativo... (Entrevistado 1).

Acho que, o processo para definir critério de materialidade é bom para entender sobre o banco, foi neste processo que a gente conseguiu entender muita coisa do banco. Para assuntos que a gente não tinha uma visão tão clara, ou que a gente imaginava que um público tinha determinada visão, e a resposta deu que não, que eles tinham outra... Então, foi interessante para entender também os públicos do banco e o que eles querem (Entrevistado 8).

Para os próximos passos foi necessário o *design* de uma estratégia para que todos os temas pudessem ser mapeados pelos canais possíveis que o banco detinha para comunicação com seu público externo. Os aspectos relatados nas entrevistas sobre a construção da matriz são corroborados pela divulgação no próprio Relato Integrado, onde este processo foi dividido em quatro etapas: (i) identificação dos temas materiais; (ii) a priorização dos temas; (iii) a validação da matriz nas perspectivas da gestão e do público, momento em que “esta matriz, por sua vez, foi debatida e validada internamente pelo Grupo de Trabalho e Comitê de Reporte e apresentada a outros três Comitês, incluindo o Comitê de Auditoria, e, externamente, foi assegurada pela PwC, com base nas diretrizes AA1000” (Itaú Unibanco, 2015a, p. 45); e (iv) a previsão de reavaliação da matriz a cada dois anos.

**Entrevistado** A gente fez uma análise completa... Mas (...) o Relato também não pode ser algo muito complexo... Não pode chegar em níveis de detalhamento absurdo. Então a gente faz um detalhamento grande e depois consolida isso. Para vocês terem uma noção a gente partiu de 560 temas, que a gente conseguiu consolidar em 23.

**Pesquisadora** Esses 560 temas foram mapeados de que forma?

**Entrevistado** A gente mapeou em todos os canais de relacionamento que o banco tem. O IIRC não determina se você tem que fazer uma matriz com pesquisa direta ou indireta... Ele te dá liberdade para fazer isso. Como eu disse, o banco já tem vários processos consolidados aqui e um deles é o relacionamento com os *stakeholders*. Então, por exemplo, a gente tem o fórum de relacionamento com clientes. Então, quando fomos construir a matriz de materialidade com o grupo de trabalho, ao invés da gente consultar o cliente, a gente consultou nosso relacionamento com o cliente que já tinha vários *feedbacks* de clientes. A gente não queria fazer algo direcionado. A gente queria usar todo o processo que já temos, que o banco já tem, ao longo de todos os anos de operação. Então a gente foi buscar dentro destes canais. Não só de canais, a gente também foi buscar dentro dos relatórios. Então por exemplo, “Meu relatório de administração relaciona muita eficiência, minha estratégia de eficiência”, então, eficiência é um tema que a gente divulga muito, então esse tema é mais material do ponto de vista de divulgação. Então a gente também considerou isso, a gente leu todos os relatórios do banco e foi extrair as informações que eram mais divulgadas (...). Sob o aspecto da visão de fora, a gente foi buscar como o banco era citado em rede social, em revista, em artigo, publicação, a gente fez uma pesquisa grande e a gente extraiu os 560 temas daí. Até dos concorrentes a gente fez também (...). Nem todos estes temas entraram, e grande parte destes temas foram consolidados em grupos maiores (Entrevistado 1).

Em outras situações de varredura de informações, identificou-se que a instituição, por vezes, analisava, selecionava e adaptava de *benchmarks* as práticas que considerava

adequadas para serem adaptadas para o Relato Integrado do banco. Esta seleção ocorre também em razão da prática do tema ainda não ser sedimentada pelas organizações e na história da comunicação corporativa. Como resultado esperado, algumas empresas podem, por meio do critério da comparabilidade, adaptar os *cases* que identificam como *benchmark*.

Chegou num determinado momento em que a gente queria criar indicadores para a matriz de materialidade. Só que a gente tem dificuldade de achar um critério, porque a gente é muito consciente que a gente tem que ser comparável, aí fica “eu divulgo assim, o concorrente divulga assado”... (Entrevistado 6).

**Entrevistado** Então assim, isso a gente faz todo ano: vai visitar o *framework*... Vai ler *benchmark*, depois que a gente entrou na base do IIRC, tudo que sai lá a gente consulta.

**Pesquisadora** Quem vocês consideram como *benchmark*?

Depende, porque a gente vai sempre procurar alguém que tenha tido alguma abordagem que a gente julgue mais feliz que a nossa. A gente fica procurando oportunidades de melhoria em todo mundo. (...) a gente fica observando em todos os níveis, inclusive forma de apresentação. A SAP, por exemplo, tinha no modelo de negócios deles, parece, olhando, parece um cérebro assim, só que ele tem uma animação que quando você passa o mouse o negócio já abre (...). A gente observa tudo. De conteúdo até a forma de apresentar (...) porque de repente, a gente pode usar, adaptar, melhorar (Entrevistado 2).

Durante as entrevistas, questionou-se sobre o entendimento da instituição sobre o público ao qual o Relato Integrado do banco era direcionado, havendo alguma distinção entre investidores e demais *stakeholders*. Verificou-se que a identificação do público veio ao longo do exercício de elaboração do Relato nos anos anteriores, e relaciona-se com a capacidade da organização de perceber como público principal os potenciais interessados em suas atividades.

A gente considera junto, mas o *framework* é muito claro “em investidores”. *Muito* claro, na verdade, se dependesse do *framework* (o Relato) seria muito mais para investidor do que com o direcionamento que a gente faz. É que assim, é difícil você classificar investidor. Investidor é o que? Aquela pessoa que investe, ou aquela pessoa que tem dinheiro para investir? Então nessas coisas que a gente ficou meio confuso... Por isso que a gente tá indo para potenciais investidores... Ele pode não ser o meu investidor, mas ele pode ser no futuro. Ele pode não ser um investidor de ninguém agora, mas ele também pode ser no futuro. Então a gente tá ampliando essa visão do que é investidor, muito pelo processo que a gente já vem de dois anos... A gente trouxe muito insumo. Então esses insumos são muitos importantes para gente sempre evoluir da forma que a gente apresenta as informações ao nosso público. Então a gente costuma utilizar muito *feedback* e isso sempre mantém nossas evoluções todo ano (Entrevistado3).

Nesta pesquisa, o padrão observado como procedimento de seleção das informações, para desdobrá-las em entendimentos compartilhados pela instituição envolve os aspectos de análise interna das capacidades e prioridades da organização, bem como a análise comparativa dos modos de seleção aplicados por outras empresas (que atuam como *benchmarks*). Este comportamento ocorre, pois, conforme relatado pela empresa, para os casos em que foi possível identificar modos para tratar a informação internamente assim foi feito (como exemplo, a determinação dos temas materiais, em que a empresa já contava com canais já estabelecidos com *stakeholders* antes da adoção do Relato). Para outros conceitos dentro do Relato Integrado, o banco recorre a casos de referência no reporte integrado e que permitem a comparabilidade das informações, ainda que sejam de setores e/ou países diferentes.

A empresa (e em nível individual os colaboradores que a compõe) no Processo de Seleção leva em consideração critérios, regras e valores próprios de seu *organizing* (Weick, 1973), o que faz com que esta mantenha os comportamentos e processos consolidados que anteriormente já facilitaram a produção de *outcomes* esperados. Assim, a organização tem recorrido às suas experiências anteriores e canais já estabelecidos para selecionar modos para o entendimento das informações organizacionais e produção do Relato Integrado. Logo, como exemplo, uma vez que a empresa havia verificado em seu *organizing* que recorrer a uma consultoria externa para a adoção e elaboração do Relato Integrado não surtiu os efeitos esperados, este não será um dos canais e/ou modos de seleção escolhido (em condições similares) para determinar as informações relevantes ou direcionar suas ações.

#### **4.1.6 Processo de Retenção**

*Proposição 6: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado registram (Processo de Retenção) o seu entendimento da informação, mentalmente e em documentos ou artefatos.*

O Processo de Retenção envolve não somente os artefatos (registros) do entendimento compartilhado sobre Relato Integrado, mas também a constatação de que novos conhecimentos foram criados com o novo processo e que devem ser compartilhados com outros membros da organização, disseminando o entendimento e reduzindo ambiguidade de informações nos processos de reporte. Sobre isso, Choo (2003), em seu modelo de uso da informação reconhece que esta é aplicada para criar significado (*sensemaking*), construir conhecimento e para a tomada de decisões.

Logo, a partir da etapa de retenção a organização já consegue esboçar significados para a produção do Relato Integrado ao seu *organizing*, reconhecer que conhecimentos sobre este processo foram agregados para a empresa e seus colaboradores e pode aplicar estas informações e conhecimentos adquiridos ao longo do processo de adoção do Relato Integrado (e sobre este) em suas decisões.

Dessa maneira, considerando a participação da empresa em fóruns de discussão do Relato Integrado (como nas reuniões mundiais do IIRC e reuniões e seminários da CBARI), com a experiência que adquiriu ao longo dos três anos de elaboração, esta assume a postura de

partilha de suas práticas de preparação do *disclosure* e dos *inputs* que o processo agregou na empresa.

Neste sentido, sobre a adoção do Relato Integrado, um dos componentes do processo de Retenção para o banco foi a aproximação dos setores, especialmente dos que integravam o GT. Este fato estimulou nos colaboradores a percepção acurada da inter-relação entre os setores. Conforme os entrevistados, essa percepção auxilia na integração da gestão de processos internos, inclusive o processo integrado de reporte corporativo.

De benefícios, a gente consegue ver mudança de postura. Acho que é o principal, assim, a gente tem mudança de postura... Não postura profissional de trabalho, mas uma postura de ter uma visão sistêmica um pouco maior. Então, assim, hoje eu não penso no meu lado somente, eu penso numa visão maior. Eu não vou ver no que isso influencia na minha área, mas vejo no que influencia o banco. Este escopo de pensamento foi bem disseminado. Hoje em dia, por exemplo, questão de risco, quando estou fazendo uma atividade eu não olho mais só para o risco financeiro, eu vejo, por exemplo, risco de imagem, risco de reputação, riscos que não estavam tão presentes na minha atividade e isso acabou sendo incorporado também nos trabalhos das equipes. A própria relação de *networking*, de conhecer muita gente e de você conseguir, com isso, ter decisões mais rápidas, ou saber para quem você direciona tal atividade, isso também facilitou. Facilitou no geral toda essa... O ambiente de trabalho ficou mais simples, digamos assim. Acho que foi isso... Integrou, de verdade, o trabalho (Entrevistado 1).

Sobre isso, outro aspecto que agregou conhecimentos à organização foi a construção da matriz de materialidade.

(...) esse processo ajudou a gente ter a visão da gestão. A gente não podia ter uma visão só da nossa atividade, a gente tinha que sair da nossa caixa, e pensar como a caixa de gestão, então: Para gestão como isso impacta...? Então, a gente começou a olhar com uma visão um pouco maior, uma visão global de negócio, e aí a matriz começou a evoluir (Entrevistado 5).

(...) a gente tinha uma matriz interna... A gente tinha uma matriz que não era divulgada, mas que servia para as nossas demandas, mas a gente viu que a gente precisava de uma matriz um pouco mais robusta. Então, a gente passou por um processo de estudo das operações do banco, bem complexo (Entrevistado 1).

A matriz de materialidade e os entendimentos sobre esta se modificaram ao longo dos três anos de divulgação do Relato Integrado. Para o ano de 2013, o Itaú Unibanco (2013, p. 27) divulgou os critérios e etapas para a identificação de temas materiais (mas sem utilizar a matriz para a evidenciação da relevância de cada tema). Para o ano de 2013 as etapas do processo de gestão de temas materiais consistiam em: (i) Identificação; (ii) Priorização e (iii) Asseguração.

Para o ano de 2014, no entanto, houve primeira publicação da matriz de materialidade, observando inclusive a qual dos seis capitais da organização o tema relevante pertencia. Neste ano, o banco trocou o nome do processo de “gestão dos temas materiais” (evidenciado em 2013) para o termo “estudo de materialidade”. O Itaú Unibanco evidenciou também quais etapas integraram o estudo de materialidade para o ano de 2014: (i) Identificação; (ii) Priorização e (iii) Validação.



Para o ano de 2015, o Relato divulgado mais recentemente, o banco atualiza a sua metodologia para definição dos temas materiais, que totaliza quatro etapas: (i) Identificação; (ii) Priorização; (iii) Validação e (iv) Avaliação (Figura 20). Isto reflete a reorganização das interpretações sobre o processo de construção da matriz de materialidade, sendo que a publicidade desta interpretação é parte do Processo de Retenção (Weick, 1973), ou seja, a organização compartilha (evidencia) seu entendimento para execução deste processo específico (identificação dos temas materiais).

# Nossos temas materiais

Consideramos como tema material, qualquer questão que tenha a capacidade de afetar a nossa criação de valor compartilhado, no curto, médio e longo prazo, sob a ótica da organização e dos principais públicos.

A determinação de temas materiais é crucial para nortear a tomada de decisão, pois proporciona uma visão mais ampla sobre os riscos e oportunidades inerentes ao negócio e conecta as estratégias aos múltiplos interesses externos.

Em 2014, realizamos um processo abrangente de definição dos temas materiais, que contemplou aspectos sociais, ambientais, econômicos e de governança. Este estudo foi conduzido por um grupo de trabalho diversificado, composto pelas áreas de Comunicação Corporativa, Finanças, Relação com Investidores e Sustentabilidade.

A metodologia utilizada para determinar nossos temas materiais consiste em quatro etapas distintas:

(1) Identificação



(2) Priorização



(3) Validação



(4) Avaliação



## 1. Identificação

Nesta primeira etapa, o objetivo principal foi identificar os canais de comunicação e os públicos mais adequados para iniciar o processo de determinação de materialidade. A metodologia consistiu em duas etapas: identificar as questões mais relevantes em nossos principais canais de comunicação e identificar os públicos mais adequados para esta consulta.

Definimos os canais de comunicação e prestações de contas que abordavam os assuntos abaixo, dos quais selecionamos aproximadamente 500 questões relevantes para nós.



**Gestão e pessoas**

Pesquisa de clima organizacional e reivindicações sindicais



**Desempenho financeiro e operacional**

Divulgação de resultados e relatórios corporativos



**Sustentabilidade nos negócios**

Estudos setoriais do GRI e questionários DJSI e ISE



**Análise de cenários e mercado**

Relatórios de ouvidoria, Reuniões com investidores, análise de materialidade setorial e mídias sociais

**Sociedade**

Determinamos os principais públicos de acordo com nossa Espiral de

**Ações**

Performance Sustentável e identificamos as questões mais relevantes para eles, através de consultas indiretas aos nossos canais de comunicação pré-estabelecidos, isentos e legítimos.

Qual o impacto econômico e financeiro deste tema para a continuidade dos negócios de forma sustentável?



Qual o impacto deste tema em nossa visão de futuro?

Qual o impacto deste tema em nossa imagem e reputação?

Qual o impacto legal e regulatório deste tema?

Qual o impacto deste tema nas estratégias de negócios?

**Clientes**

Qual o impacto deste tema em nossa imagem e reputação?

## 2. Priorização

Após identificados os canais de comunicação, os públicos alvo e as questões materiais, iniciamos um processo para priorização destas questões, consolidando-as em temas materiais, em categorias de natureza específica. Aplicamos então, uma metodologia que consiste em 2 etapas: Avaliar a relevância destes temas para a Gestão e Avaliar a influência.

Nesta etapa do processo, definimos as questões ou "drivers" que foram utilizados para avaliar cada tema, todos com o mesmo peso de avaliação, segundo a ótica da Gestão. Através dos nossos canais de comunicação pré-estabelecidos, consultamos de forma indireta, a perspectiva dos nossos principais públicos sobre os temas materiais consolidados. Atribuímos o mesmo peso na avaliação para cada um dos quatro públicos.

## 3. Validação

Os resultados obtidos ao longo do processo de consulta foram plotados em uma matriz de materialidade - uma representação gráfica dos resultados, classificando-os em dois eixos: interno, que traz a perspectiva da Gestão; e externo, que mostra a perspectiva dos principais públicos. Esta matriz, por sua vez, foi debatida e validada internamente pelo Grupo de Trabalho e Comitê de Reporte e apresentada a outros três Comitês, incluindo o Comitê de Auditoria, e, externamente, foi assegurada pela PwC, com base nas diretrizes AA1000.

## 4. Avaliação

Em 2015, iniciamos a etapa de avaliação, buscando identificar a necessidade de ajustes pontuais em nossa matriz, para melhor adequá-la ao nosso contexto de negócio. Avaliamos todos os temas materiais, de forma individual, e identificamos, principalmente, a necessidade de integrar o tema "Risco Socioambiental" ao tema "Gestão de Risco e de Capital", alinhando nossa gestão à orientação normativa nº 4.327 do BACEN. Aplicamos também um exercício para avaliar o impacto dos nossos temas materiais em nossos capitais e em nossos principais públicos. O objetivo deste exercício é mensurar quais públicos e capitais podem ser afetados, no curto prazo, por cada um dos temas materiais. O resultado deste exercício é apresentado na tabela de descrição dos temas materiais. O nosso compromisso é replicar a metodologia completa para identificação dos temas materiais a cada 2 anos, um prazo adequado às nossas diretrizes internas de gestão. A seguir, apresentamos os 22 temas materiais resultantes deste processo. Os temas materiais fazem referência a outros assuntos relacionados neste relato ou em outros relatórios do Itaú Unibanco, através de links que direcionam o leitor ao conteúdo desejado.

**Figura 20** Processo de construção da matriz de materialidade no Relato Integrado de 2015 do Itaú Unibanco  
 Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2015, p. 45).

O Processo de Retenção é considerado um processo de armazenamento que integra itens novos com itens registrados anteriormente e, via reorganização, afasta ambiguidade criada nos processos (Weick, 1973). Nesta situação, o afastamento da ambiguidade depende da clareza na descrição das decisões e disseminação das informações e conhecimentos retidos para os outros indivíduos que compõe o ambiente da empresa. O produto das decisões e entendimentos dos processos anteriores (mudança ecológica, regras de reunião, registro da ambiguidade, criação e seleção) é agregado ao *organizing* em um processo de armazenamento de práticas de reporte, de modo que passa a influir em todo o processo de elaboração do Relato Integrado.

No caso estudado nesta pesquisa, além da retenção no nível interno da empresa (que seria a disseminação dos conhecimentos sobre o processo de elaboração do Relato entre os membros da organização), a organização disponibiliza no próprio Relato Integrado de 2015 componentes da construção da matriz de materialidade. Indo além, as entrevistas concedidas pela organização para a realização deste estudo também refletem o registro, por meio da fala dos entrevistados, dos processos e conhecimentos retidos (absorvidos) ao *organizing* do Itaú Unibanco. Bem como, por meio das entrevistas, a pesquisadora teve acesso ao registro do envolvidos na construção e disseminação do entendimento sobre o modelo de negócios atual do banco (conforme demonstrado na Figura 18).

Assim, sendo o Relato Integrado em si um registro sobre conjuntos de processos que compõe o *organizing* do banco, o próprio Relato constitui um modo de registro de retenção. Ou seja, as informações evidenciadas passaram por etapas de criação e seleção, refletem um entendimento compartilhado do banco sobre seu modelo de negócios, sendo registradas neste output (o Relato Integrado divulgado).

#### **4.1.7 Escolha de ciclos**

*Proposição 7: Responsáveis pela produção e disponibilização do Relato Integrado interagem entre si (escolha de ciclos), fazendo reconsultas necessárias para afastar a ambiguidade das informações processadas.*

Após compartilhar em artefatos ou documentos e colocar em prática o entendimento obtido coletivamente, a organização pode, no percurso natural do processo de elaboração do Relato, encontrar aspectos que sinalizem que ajustes são necessários, o que impulsiona o

início de novos ciclos na organização. Ou seja, a organização continuará a (i) observar seu ambiente informacional (analisando o que outras empresas divulgam, o que os fóruns sobre Relato Integrado têm discutido, mudanças no *framework*, sugestões de adaptações no processo advindas de colaboradores e *stakeholders*, entre outras observações), (ii) identificar discontinuidades entre a informação já retida e a informação interpretada de seus ambientes (os *drivers* para ajuste do processo), (iii) adaptar suas regras de reunião para receber a descontinuidade da informação, discuti-la e tratá-la, e, ciclicamente, (iv) iniciar novos processos de criação-seleção-retenção.

Para isso, podem-se destacar dentro do Itaú Unibanco escolhas de ciclos para a produção de entendimento sobre o Relato Integrado. A primeira delas envolve a estrutura de trabalho criada para estudar, discutir e encaminhar o processo de elaboração do Relato Integrado. O GT reúne-se semanalmente, dependendo do período de trabalho, ou quinzenalmente, contando para cada reunião com pelo menos de um a dois representantes de cada setor (Sustentabilidade, Relações com Investidores, Finanças e Comunicação Corporativa). As reuniões são agendadas para discutir a organização dos trabalhos para a construção do conteúdo do Relato.

Sobre o aspecto da organização dos trabalhos e ciclos de realização de processos para a elaboração do Relato Integrado, uma perspectiva que ganhou atenção dos entrevistados foi a busca pela eficiência na varredura de informações: coletar as informações com mais precisão, gerando menos impactos para os membros da organização e diminuindo a quantidade de retrabalhos. Outro aspecto valorizado nos ciclos é a manutenção da identidade visual e do discurso da organização, para que estes se mantenham uniforme nos diversos relatórios, especialmente, no Relato Integrado.

Por exemplo, no processo de elaboração das cartas do CEO e do presidente do Conselho de Administração, (...) a gente faz um vídeo já com eles, para a gente colocar no site do Relatório Anual Consolidado... Então, vamos aproveitar esses momentos todos para a gente ir uma vez só no executivo. Isso foi um objetivo que veio inclusive com o Relatório Anual Consolidado: você não ficar impactando as pessoas na organização várias vezes no ano para pedir a mesma informação. Então você vai uma vez só, você pega a mesma informação que é importante e trabalha isso nos relatórios. Então assim, a gente começou a ter essas peças mais próximas, sendo discutidas nesse mesmo fórum [*o GT*], que é composto por comunicação corporativa, por sustentabilidade, por relações com investidores e por finanças. E a gente também tem esse parceiro externo de formatação de mídia que também trabalhava já com Relações com Investidores e a gente pediu “olha, trabalha também com o Relato Integrado!”. Porque aqui tem uma parte que é super importante de harmonização dos textos, pois você faz coleta com todas as áreas do banco e depois tem que colocar isso tudo em um material só. Então, a agência tem esse papel e o banco tem lá suas regrinhas de tom de voz, então, sobre quando a gente tem que se dirigir aos nossos públicos lá fora... Então a gente tentou colocar, e sempre no âmbito deste grupo, esses dois processos, meio que seguindo os mesmos *timings* e pelo menos os mesmos parâmetros, sabe? De identidade visual, de tom de voz e outros detalhes (Entrevistado 4).

Outros ciclos definidos dentro do processo de elaboração do Relato Integrado envolvem as reuniões semestrais do Comitê de Reporte (que analisa as estratégias e decide

sobre temas sobre os quais o GT não possui alçada para deliberar) e o processo de *kick off* (reunião que dá início ao ciclo de coleta de dados para todas as áreas do banco, realizado anualmente pelo setor de Relações com Investidores, e com o apoio de áreas como Controles Internos, Finanças, Sustentabilidade e Comunicação Corporativa, com atenção ao RAC).

Além de o Relato Integrado ser um processo que tem agregado conhecimento ao *organizing* do banco, trata-se de uma peça de comunicação com *stakeholders* e, portanto, pondera-se o momento oportuno para sua evidenciação. Esta é uma escolha de ciclos que tem como restrição o *timing* da publicação do RAC. Isto ocorre, pois os preparadores dos relatórios conectam por meio de ícones “Saiba Mais” os conteúdos apresentados de forma concisa e integrada (no Relato Integrado) aos conteúdos apresentados de maneira aprofundada no RAC.

O Relato poderia ser divulgado antes, mas não faz sentido a gente divulgar o Relato antes se o Relatório Anual Consolidado vai ser divulgado depois... Acaba perdendo o sentido ele ser divulgado depois porque as informações já terão sido divulgadas pelo Relato antes, a gente gosta de divulgar junto. Mas um objetivo que a gente tem é de antecipar sim esta divulgação, porque a tempestividade de divulgar a informação de dezembro no final de abril... É um tempo muito longo, que acaba perdendo na qualidade da informação que a gente está divulgando... Passam três meses, então a gente está buscando antecipar esse prazo. Mas pela complexidade do processo não é algo fácil (Entrevistado 1).

Conforme Weick (1973), os ajustes nas escolhas dos ciclos ocorrem para que durante os processos de Criação, Seleção e Retenção realizados haja redução na ambiguidade dos entendimentos dentro da organização. Quanto mais regras de reunião e mais ciclos escolhidos, espera-se redução no nível de ambiguidade.

Desse modo, quanto mais mecanismos de reunião a empresa e seus envolvidos colocarem em prática (setores de atividades, Grupo de Trabalho, Comitê de Reporte, Comitê de Divulgação, *kick off*, Estrutura de Governança, mecanismos de asseguaração da informação) e quanto maior for a frequência possível que estes sejam realizados, menos distorções entre as interpretações serão observadas.

Ressalta-se que o aspecto da escolha de mais ciclos para os processos tem como objetivo compartilhar os entendimentos, bem como atualizar os entendimentos ao longo dos processos (a cada semana no GT, semestralmente no Comitê de Reporte, anualmente no *kick off*). Como exemplo, no caso estudado, se a periodicidade das reuniões do GT fosse reduzida à metade, e com intervalos maiores entre uma reunião e outra, haveria defasagem na produção de significado das mudanças ecológicas ocorridas entre reuniões. Logo, a quantidade e variedade de escolhas de ciclos determinadas pela organização interferem na atribuição de significado do processo de adoção do Relato Integrado, pois estão intrinsecamente ligados à redução de ambiguidade.

#### 4.1.8 Afastamento/ Redução da Ambiguidade

*Proposição 8: O processo coletivo e interativo de reconsultas ativados pelas regras de reunião entre os responsáveis pela informação promove compartilhamento de sentidos, e reduz a ambiguidade da informação.*

Para Weick (1973), o ambiente não se refere aos aspectos físicos, mas uma composição de mensagens a serem processadas pelos integrantes da organização, que então, criam significado sobre este ambiente. Entre os anos de 2011 e 2012, o ambiente informacional da empresa analisada era permeado por mudanças. Externamente à organização surgia a nova proposta de comunicação com *stakeholders* por meio de visão integrada (Relato Integrado). Internamente seus membros tentavam decifrar esta mudança, atribuir entendimento coletivo e tomar decisões: decisão de adotar o Relato Integrado ou não e, em caso positivo, as decisões que direcionariam o processo de elaboração do mesmo.

Por necessitar de processamento, o ambiente informacional pode conter mais de uma interpretação possível, resultando em ambiguidade nas informações recebidas. Assim, antes da decisão de adoção e elaboração do Relato Integrado, o banco percebe o limitado número de empresas que já tinham divulgado seu primeiro documento, fato que dificulta a identificação de *benchmarks*, a princípio. Mas, nas entrevistas realizadas, os responsáveis pela produção do Relato descrevem que para os anos de 2014 e 2015 puderam observar o que outras empresas haviam publicado até o momento, mesmo que fossem empresas com atividade distintas das realizadas pelo banco.

Outra situação que levava à ambiguidade relaciona-se ao período de espera para a publicação de uma estrutura conceitual sobre Relato Integrado. No caso investigado por esta pesquisa, a mobilização de seus integrantes e da instituição com o tema iniciou-se em 2011. No entanto, nesta época, o principal documento norteador dos conceitos era o *consultation draft* do IIRC. Com o decorrer do tempo, tão logo ocorre a publicação do *framework 1.0* em 2013, a empresa acolhe o documento, analisa-o e insere-o em seus processos de elaboração do Relato Integrado. Assim, a publicação do *framework 1.0* auxilia a empresa a reduzir a ambiguidade das informações relacionadas ao reporte integrado.

Durante as entrevistas, percebeu-se que respondentes interpretam a criação do GT como um fator que auxiliou o entendimento coletivo e um direcionamento das decisões de

reporte. Assim, por meio desta estrutura interna, do tempo dedicado aos estudos dos conceitos e das reuniões semanais do GT para discutir como estes se aplicavam à realidade do banco, os envolvidos com o processo passaram a alinhar seus entendimentos.

A harmonia nas interpretações (sobre as prioridades, riscos, atividades, entre outras) é descrita pelos entrevistados como ponto fundamental na elaboração do Relato Integrado. No entanto, isto não significa que novas ambiguidades deixaram de ocorrer. A cada reunião ou etapa do processo (como a coleta e tratamento das informações, asseguaração e divulgação) diferentes níveis de ambiguidade surgiam, mas eram enfrentados para que o processo tivesse continuidade.

A ocorrência de ambiguidade e o seu afastamento são etapas do *organizing* descrito por Weick (1973). Ou seja, são inerentes a qualquer processo da empresa, demonstram que a organização está em plena atividade e que é composta por indivíduos distintos que interpretam o ambiente, em primeiro momento, de modos singulares, mas que buscam alinhar seus entendimentos para direcionar as ações da empresa. Assim, serão ativados novos ciclos de Criação, Seleção e Retenção das interpretações possíveis, continuamente.

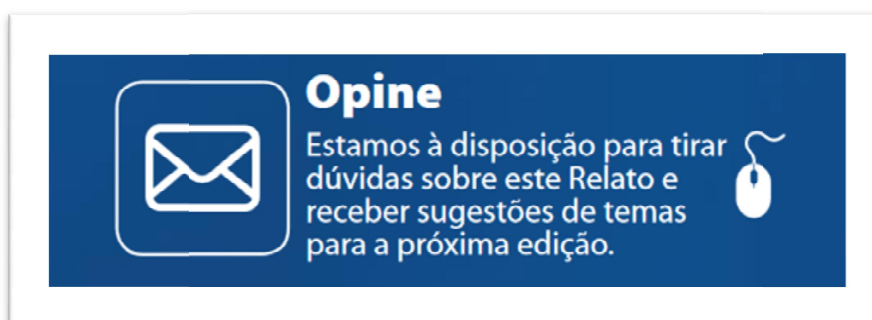
Outro aspecto que sofreu alterações durante a elaboração do Relato Integrado ao longo dos três exercícios foi a atenção na formatação do documento.

A gente tem um programa no Itaú que é o “Itaú sem papel” então nada aqui a gente costuma imprimir, dificilmente, então quando a gente pensou num relatório, por mais que ele fosse ficar no site, a gente jamais imaginou pela nossa mentalidade que as pessoas iriam imprimir. E não, elas imprimem muito, então a gente acabou pecando nesta estratégia, de diminuir um pouco a fonte (Entrevistado 3).

Com a preocupação em disponibilizar um relatório conciso, a estratégia aplicada pelo banco foi reduzir a fonte dos textos e imagens. No entanto, conforme recebido em *feedbacks*, essa maneira de apresentação é prejudicada quanto os *stakeholders* optam por imprimir o documento. Logo, para manter a legitimidade do Relato Integrado os responsáveis pela sua elaboração relataram que teriam que adequá-lo neste aspecto.

Por fim, outros aspectos identificados que auxiliaram a redução de ambiguidade nas informações referem-se a dois mecanismos inseridos dentro do próprio Relato Integrado do banco. O primeiro aspecto envolve os ícones “Saiba mais” inseridos ao longo do Relato Integrado. Estes permitem a redução de ambiguidade na interpretação dos interessados que estejam lendo e avaliando o conteúdo daquele documento. Este recurso só fica disponível quando acessado em navegador de internet e permite que, quando for de seu interesse se aprofundar no conteúdo, o leitor seja direcionado para a página específica do assunto no RAC. O segundo aspecto é o link “Opine”, colocado ao final do Relato Integrado que permite

que os leitores enviem um *feedback* para a instituição, bem como possam sanar suas dúvidas (Figura 21).



**Figura 21** Ícone interativo para envio de sugestões sobre o Relato Integrado  
Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2015, p. 58).

Assim, os dois mecanismos contidos no Relato Integrado do banco auxiliam a redução de possível ambiguidade ao leitor, sendo que o ícone “Saiba mais” possibilita que o máximo de informações relevantes sejam apresentadas e que ao mesmo tempo o quesito concisão seja considerado na produção do Relato, e o ícone “Opine” permite que o leitor faça suas perguntas e colocações diretamente com a equipe que elaborou o Relato Integrado.

O “Saiba mais”, que é exatamente quando que você quer aprofundar no conteúdo que nós estamos divulgando no Relato Integrado, ele te leva para página do Relatório Anual Consolidado, no termo específico que você quer. O “Fale Conosco” que nós abrimos a caixinha e aqui uma coisa muito importante para nós, que eu convido a vocês a lerem o nosso relatório e, por favor, fazerem seus comentários, uma caixinha para que vocês opinem sobre o nosso relatório. Com certeza estes *feedbacks* têm sido ouvidos e nós temos evoluídos os nossos relatórios em cima desses *feedbacks* inclusive (Itaú Unibanco, 2015c).

Logo, analisando os dois mecanismos juntos observa-se uma busca pela eficiência na comunicação, pois com o “Saiba mais” o banco consegue fornecer informações completas e com o “Opine” consegue receber *inputs* de *stakeholders*. Isto significa que caso melhorias sejam necessárias para a produção de um Relato Integrado mais adequado, havia ambiguidade na interpretação do efeito que a empresa tinha como esperado do Relato Integrado e o seu efeito real (o entendimento dos *stakeholders*). Assim, os dois mecanismos fomentam a redução de ambiguidade entre o que a empresa evidenciou e entre o que o usuário da informação interpretou.

#### 4.2 PERSPECTIVAS DE *SENSEMAKING* NA ADOÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATO INTEGRADO



As organizações são entendidas por seus processos interativos (Weick 1973). Nesta pesquisa, o Relato Integrado é analisado como um processo no Itaú Unibanco, de tal forma que permitiu sua análise na seção 4.1 em conformidade com as etapas do modelo *organizing* de Weick (1973). Neste sentido, ao aplicar o modelo *organizing* na compreensão do processo de elaboração do Relato Integrado é possível extrair o *sensemaking* atribuído à organização com o seu produto final.

Portanto, o *sensemaking* envolve a criação de significado sobre a organização e seus processos imbricados, sendo um processo fundamentado em sete propriedades: (i) construção de identidade, (ii) retrospectivo, (iii) interpretativo, (iv) social, (v) contínuo, (vi) construído sob indícios e (vii) pautado na plausibilidade (Weick, 1995). Assim, a presente seção busca demonstrar a validade da seguinte proposição sintética:

*A compatibilização do modelo organizing de Weick (1973) com o processo de adoção e elaboração do Relato Integrado permite a identificação de sensemaking (Weick, 1995) na organização.*

Para isto, as sete propriedades descritas por Weick (1995) são analisadas na narrativa dos entrevistados e demais fontes de dados e apresentadas nas subseções 4.2.1 a 4.2.7, para a extração do *sensemaking* atribuído à organização pelos processos de adoção e elaboração do Relato Integrado.

#### **4.2.1 Fundamentado na construção de identidade**

*Proposição 9: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado fundamenta-se na construção de identidade da empresa, sobre o que esta “pensa e faz”.*

O Relato Integrado não é um *driver* para que a empresa crie uma nova identidade a partir do momento em que tem contato com o *framework* e os demais conceitos do Relato. O objetivo do Relato Integrado e de seu *framework* é orientar empresas que já tenham seus propósitos e processo de criação de valor definidos por meio de seu atual modelo de negócios, para que estas possam evidenciar de maneira integrada as informações interpretadas de seu contexto de atuação (Carvalho & Kassai, 2013; IIRC, 2013a).

Conforme exposto nas subseções 4.1.1 a 4.1.8, para a empresa analisada, o Relato Integrado é um processo dentro da organização que é composto por etapas (mudança

ecológica, registro e afastamento da ambiguidade, criação, seleção, retenção, escolha de ciclos, regras de reunião). Portanto, a construção do Relato Integrado pela empresa tem como base os preceitos, filosofias, concepções, políticas de governança e atuação que já eram encontrados na empresa.

No processo de *sensemaking*, a organização, diante do processo de adoção do Relato Integrado (mudança ecológica em seu ambiente informacional) deve manter expressa a sua identidade, tanto internamente (circulando o entendimento aos seus colaboradores sobre seus objetivos, metas, missão e valores), quanto para os seus *stakeholders* (por meio de seu reporte integrado).

Assim, a reflexão sobre a identidade da empresa para que seja reportada de maneira integrada envolve que a empresa identifique “o que pensa e de que forma faz” (Weick, 1995). Neste sentido, o lema “ser o melhor banco, não o maior” foi descrito diversas vezes pelos entrevistados no aspecto de que corrobora os objetivos da empresa em seu contexto de atuação. Na visão dos entrevistados, este objetivo faz parte do modelo de negócios do banco e, por consequência, afeta a maneira com que a empresa direciona suas ações. Entre essas ações, tem-se a adoção do Relato Integrado.

Mas por outro lado, eu vejo lá desde quando eu entrei no banco, há dezessete anos, que nunca tinha aquela coisa de ser o maior banco, nós nos tornamos maiores, mas isso... É... É lógico que tem um orgulho aí, né, mas o orgulho pelo sucesso daquilo que foi construído. Mas eu nunca vi aquilo ser exaltado como prioridade, sempre foi o seguinte: “Maior é diferente de melhor, prefiro ser melhor do que ser maior” (Entrevistado 2).

Outro aspecto relacionado à produção do Relato Integrado e que envolve a assimilação da identidade da organização, é a constatação de que para iniciar o processo do Relato era necessário que os envolvidos conhecessem as particularidades do negócio da empresa.

Com isso, ao consultar a possibilidade de aplicar consultoria externa na execução do Relato Integrado, os entrevistados relataram que a proposta das consultorias demonstrava desconhecimento das características do banco. Assim, caso optassem por ter consultoria no processo, os responsáveis pelo Relato constataram que gastariam tempo para contextualizá-los sobre o banco e que isto poderia levar a um resultado insatisfatório.

Dessa forma, na visão dos envolvidos no processo, a compreensão da identidade da empresa é parte fundamental para a elaboração do Relato Integrado, o que corrobora a seguinte proposição: “O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado fundamenta-se na construção de identidade da empresa, sobre o que esta ‘pensa e faz’”. Afinal, sem o conhecimento das particularidades da identidade da empresa haveria o risco de produção de informação incompleta e/ou desconexa.

Sobre isto, verifica-se sintonia entre esta perspectivas de *sensemaking* (construção de identidade) e os conteúdos recomendados para Relato Integrado conforme o *framework* 1.0 (Visão organizacional e ambiente externo, governança, modelo de negócios, riscos e oportunidades, estratégia e alocação de recursos, desempenho, perspectiva e também a base para apresentação destes conteúdos). Esta compatibilização entre esta propriedade de *sensemaking* e a elaboração do Relato só é possível pois, para que de fato este seja integrado, a empresa precisa vasculhar todas as informações relevantes que interferem na gestão a longo prazo da empresa. Logo, conhecer a si própria é inerente para conseguir elaborar um Relato que seja Integrado. Bem como, para Weick (1995), conhecer a sua identidade faz com que a organização construa, identifique e compartilhe seu *sensemaking*.

#### 4.2.2 Retrospectivo

*Proposição 10: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado utiliza-se de experiências retrospectivas para compreender a organização atualmente e suas prioridades futuras.*

Na elaboração do Relato Integrado, o *framework* 1.0 dispõe que a empresa deve olhar aspectos de seu passado, presente e futuro para a análise de seu desempenho e direcionamento de suas ações nos exercícios seguintes (em longo prazo). Para Weick (1995), a compreensão dos pensamentos e estratégias para o presente e o futuro deve considerar as experiências do passado. Assim, uma vez que o *sensemaking* ocorre no tempo presente, o próprio aspecto retrospectivo é inerente ao entendimento sobre processo de elaboração do Relato Integrado.

A quantidade de experiências da organização, na visão dos entrevistados, faz com que a empresa amadureça suas decisões e legitime suas estruturas internas. Dessa forma, o *sensemaking* presente envolve a percepção dos membros da empresa de que o *status quo* da organização é fruto de sua trajetória, que se mantém ao longo do tempo e pode ser retratada por meio do Relato Integrado. Conforme exposto por um dos entrevistados: “O Relato Integrado descreve a estrutura que já existe. Não percebo mudanças impactantes na estrutura decorrentes da adoção do Relato porque esta é uma organização muito madura”. Logo, o *sensemaking* percebido nas entrevistas envolve o aspecto de que estruturas como o GT e o Comitê de Reporte auxiliaram a empresa a processar as informações e criar significado para a

adoção do Relato Integrado, mas que estas não levaram a uma total desconstrução das estruturas da empresa.

Neste sentido, uma das experiências do banco com reporte corporativo de caráter voluntário é a adoção de indicadores GRI, desde 2001, para a evidenciação de aspectos ambientais e sociais em seu Relatório Anual. Conforme a interpretação dos entrevistados, este aspecto corrobora a fluidez da adoção do *framework* para Relato Integrado pelo banco.

A gente já produz GRI desde 2001... Eu acho que são várias sequências de produções de atividades que a gente vem fazendo ao longo do tempo, que deram suporte para gente poder fazer assim rápido o trabalho. Então eu acho que o histórico já era favorável de atividades que a gente vem fazendo (Entrevistado 7).

Dessa forma, o banco que já conta com três Relatos publicados (referentes a 2013, 2014 e 2015), observa a eficácia de mecanismos como a permanência no programa piloto (migração para os *front runners*), participação no *network* de bancos, reuniões do GT e do Comitê de Reporte no processamento de informações para a publicação do Relato Integrado. De fato, o banco demonstra satisfação com os produtos derivados da adoção do Relato Integrado e se denomina “um caso de sucesso” (Itaú Unibanco, 2015c).

O que temos mostrado [*neste seminário*] é que estamos em um bom caminho, são todos os reconhecimentos que temos recebidos, algumas premiações. Temos sido muito procurados para contribuir academicamente, isso para nós é um privilégio. Já fizemos algumas palestras em universidades, em algumas outras instituições e aqui o último fato que foi o nosso Diretor Executivo de Finanças foi convidado para se tornar membro do *Board* do IIRC... Entendemos que em face do nosso envolvimento com o tema (Itaú Unibanco, 2015c).

Para Weick (1995), o aspecto retrospectivo pode ser intrigante na investigação das ações em curso das organizações, pois estas têm preocupações com o seu futuro, mas é imprescindível para a ocorrência de *sensemaking*. Ao olhar seu passado, a organização irá se deparar com experiências significativas e que ajudam a compreender o percurso da organização até o ponto em que está. Com esta reflexão retrospectiva, entendimentos (significados) são atribuídos ao *organizing* da empresa.

Logo, as experiências do banco ao longo de seu período de reporte aos públicos externos, desde sua abertura de capital, sua participação no Novo Mercado, bem como a adoção do formato GRI desde 2001 traz *inputs* para que a organização interprete seu ambiente atual.

Estas experiências moldam as ações da organização, bem como a mantém preparada tão logo surjam novas oportunidades. Ou seja, pelo relacionamento do banco com seus investidores e demais públicos (por meio de reuniões da Apimec, por exemplo), o banco estava direcionando suas ações para a construção do RAC, peça que contribuiu para a elaboração do Relato Integrado. Assim, ao olhar para as ações já realizadas em termos de comunicação com o público externo, bem como para as estruturas internas de trabalho, a

organização consegue vislumbrar um futuro com viabilidade para a adoção do Relato Integrado.

### 4.2.3 Interpretativo

*Proposição 11: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado é a interpretação do ambiente e mudanças ecológicas, para as quais a empresa atribui significado.*

O *sensemaking* atribuído à situação presente envolve principalmente a interpretação dos ambientes (informacional, organizacional e externo) que compreende a organização e seus colaboradores. Weick (1995) reconhece que a interpretação é uma perspectiva relevante para a construção de significados, mas não a única que caracteriza o processo *sensemaking*. Dessa forma, a empresa congrega os *outputs* de suas interpretações sobre os ambientes com as demais propriedades de *sensemaking*.

Sobre isto, as empresas podem ser classificadas de acordo com suas modalidades de interpretação, de forma que as organizações modificam suas crenças com base em suas percepções sobre o ambiente (de forma passiva) e as intrusões ou interferências da mesma no ambiente (de forma ativa) (Daft & Weick, 2005). Ou seja, o modelo de interpretação de Daft e Weick (2005) fornece um modo de descrever e explicar as diversas maneiras como as organizações podem obter conhecimento sobre o ambiente. Assim, conforme o modelo de Daft e Weick (2005), as dimensões passivas podem ser por Visão Indireta (caso o ambiente não seja analisável) ou podem ser por meio de Visão Condicionada (caso o ambiente seja analisável). As dimensões ativas por sua vez permitem classificar as organizações na modalidade de Representação (quando o ambiente não é analisável) e na modalidade de Descobrimto (quando o ambiente é analisável).

No caso investigado nesta pesquisa, verifica-se que a empresa assume um pouco de cada perspectiva de Daft e Weick (2005), variando as dimensões conforme o tipo de informação que era requerida pela organização. Por exemplo, a empresa em alguns momentos se enquadra na modalidade Representação, sob o aspecto de “aprender fazendo”, pois toma uma abordagem ativa quando sequer havia *framework* ou fatos que corroborassem a adesão da empresa a este modelo integrado.

Em outros momentos, a abordagem da empresa enquadra-se na modalidade Descobrimto, quando, por exemplo, realiza buscas formais sobre seu ambiente junto aos

seus portais de Relacionamento com Investidores, levanta *inputs* internos do GT sobre a produção do Relato Integrado e busca os *feedbacks* de *stakeholders* para construir a sua matriz de materialidade.

Sob outro aspecto, a empresa encaixa-se na Visão Indireta quando busca interpretar as externalidades de suas atividades, ou seja, quando discute quais os efeitos que pode produzir a terceiros que tenham se relacionado com seus clientes diretos. E ainda, a empresa se encaixa na Visão Condicionada quando produz o Relato Integrado utilizando-se de processos de varredura de informações e interpretações do ambiente feitas com base no *kickoff*, por exemplo (cuja finalidade inicial era o atendimento exclusivo para a coleta de informações do RAC, e que atualmente atende estes dois processos – RAC e Relato Integrado).

Desta forma, diante da adoção do Relato Integrado, as ações da empresa foram realizadas com a orientação de varredura de seus ambientes de informação (ambiente informacional, ambiente organizacional e ambiente externo), os quais formam o que se denomina ecologia informacional (Davenport, 1998). Estas varreduras, de acordo com Weick (1973) fazem parte do processo de *organizing* da empresa, quando a mesma interpreta o ambiente em que se insere, analisa as mudanças que nele ocorrem (neste caso, o advento do Relato Integrado) e atribui significado, orientando suas ações (referentes à adesão ou não e, em caso positivo, a construção de processos para a sua elaboração).

O ambiente informacional recebe influência, principalmente, dos componentes: estratégia, política, comportamento/cultura, equipe, processo e arquitetura da informação. O processo de decisão de adesão ao Relato Integrado, uma vez que se trata de uma política de *disclosure* voluntário, enfrentou um hiato até que fosse aprovada a sua realização por alçadas superiores. Referente ao componente equipe e processo dentro do ambiente informacional, a empresa sofreu influências por um processo que já estava em andamento (o projeto de elaboração do RAC) e sofreu influência por meio do GT. Assim, o mapa da informação dentro da organização definiu os significados e atribuições do Relato Integrado para a empresa, bem como, em uma relação ambivalente recebeu os *inputs* da adoção e elaboração do Relato Integrado. Estes *inputs* também fazem parte de uma etapa que deriva do processo de interpretação: o processo de construção do conhecimento (Choo, 2003).

No segundo nível de ambientes da ecologia informacional de Davenport (1998), a organização investigada sofreu influências em seu ambiente organizacional, que incluiu os aspectos que afetam as iniciativas informacionais, a infraestrutura de acesso e distribuição da informação e a distribuição física (comunicação organizacional). Assim, o GT operacionalizou a elaboração do Relato com respaldo das atividades do Comitê de Reporte. A

infraestrutura de acesso às informações para a elaboração do Relato Integrado sofre influências da estrutura já estabelecida para a elaboração do RAC (o *kick off*, o cronograma de coleta e tratamento das informações e as reuniões com controles internos). A própria comunicação organizacional sofreu influências das aproximações dos setores que integram o GT, se tornando mais fluída, natural e derrubando bloqueios geográficos (pois os setores de Relações com Investidores, Comunicação Corporativa, Finanças, Sustentabilidade e Marketing não são todos alocados nos mesmos edifícios da organização).

Por fim, o ambiente externo também atuou na construção de interpretações sobre a influência do Relato Integrado ao modelo organizacional no banco. Ao considerar a adesão ao programa piloto do IIRC (fato que abrange a participação do Diretor Executivo de Finanças no *board* do IIRC), participar como membro da CBARI e da *network* mundial para bancos, por exemplo, o banco buscava interpretar o novo ambiente que surge com o advento do Relato Integrado. Assim, o posicionamento de fazer parte destas comissões permitia que o banco inserisse seus *outputs*, participasse das discussões e obtivesse informações antecipadas (um fator de facilitação na varredura de informações do ambiente externo).

Acho que a primeira coisa é que o Itaú está sempre atento a tudo que está acontecendo, está sempre ligado a oportunidades. Eu acho que não era só o que estava acontecendo, eu acho que a gente tem uma diferença que foi a forma como a gente quis que acontecesse (Entrevistado 2).

Estes aspectos são corroborados pelo interpretacionismo, quando as ações percebidas em ambientes organizacionais são vistas como interações entre indivíduos-organização-ambiente e refletem as tentativas de interpretar e dar sentido ao ambiente da organização. Esta perspectiva corrobora também as análises dos resultados desta pesquisa, pois a decisão de adoção do Relato Integrado deriva, especialmente, da influência dos indivíduos no processo e do maneira que a interpretação dos mesmos foi compartilhada na organização.

Conforme Daft e Weick (2005), “a organização experimenta a interpretação quando um novo construto é introduzido no seu mapa cognitivo coletivo”. Na perspectiva da presente pesquisa, observa-se o Relato Integrado como o novo elemento presente no mapa da organização, que foi, a princípio, recebido e interpretado em níveis individuais e, depois, coletivamente pela reunião de setores da empresa. Assim, a interpretação derivada do novo construto (Relato Integrado) dá sentido às informações coletadas e processadas. Logo, o estágio de interpretação ocorre antes da aprendizagem e da ação da organização sobre o que naquele momento é conhecido (Bispo, 2010; Choo, 2003; Daft & Weick, 2005; Weick, 1995).

#### 4.2.4 Social

*Proposição 12: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado é realizado coletivamente pelos agentes envolvidos nestes processos.*

O *sensemaking* sobre as discontinuidades nos ambientes informacionais da empresa demanda de entendimento coletivo, ou seja, parte das interpretações em níveis individuais que são compartilhadas em um contexto social. Neste sentido, conforme Weick (1995), as interpretações e o comportamento dos indivíduos na organização recebem influência dos outros membros.

Sobre isto, os entrevistados relatam a importância do GT na construção de entendimentos compartilhados sobre o processo de elaboração do Relato Integrado. Desde a concepção do GT entre os anos de 2011 e 2012, houve rotatividade de participantes. No entanto, devido ao processo de construção do grupo (com direcionamento ao estudo do *framework* e em compartilhar entendimentos e conhecimentos), este fato não levou a uma ruptura ou estagnação do processo de elaboração do Relato Integrado.

Logo, isto permite inferir que caso o Relato Integrado fosse elaborado pela interação de menor número de pessoas e/ou setores (além do prejuízo pela possível falta aplicação dos conceitos integrados por diversas perspectivas da organização) haveria o risco iminente de estagnação do processo dentro da empresa, caso um de seus responsáveis se desligasse da instituição.

Sobre outro aspecto da perspectiva social do *sensemaking* identificado nesta análise, tem-se a participação do banco em fóruns de discussão do tema. Assim, em reuniões e seminários da CBARI, no Brasil, e reuniões e convenções mundiais do IIRC, em Londres e Frankfurt, integrantes do GT representaram institucionalmente o banco, bem como alguns níveis hierárquicos superiores dos respectivos setores. Assim, participaram destas discussões membros dos setores de finanças, sustentabilidade, relações com investidores e comunicação corporativa. Isso demonstra que fazer Relato Integrado envolve a coletividade da organização, bem como a participação do banco, por meio de seus colaboradores, em reuniões, discussões e comissões que têm por objetivo discutir Relato Integrado, para trocar de experiências e interpretações.

Neste sentido, o Itaú Unibanco busca legitimar a sua participação em diversos momentos de interação social da instituição com fóruns, outras empresas, academia, entre outros *stakeholders*. Assim, o banco divulgou em seu Relato Integrado: (i) sua participação



em 2012 na consulta pública promovida pelo IIRC para a produção do *framework 1.0*, (ii) adesão ao programa piloto para empresas pioneiras em 2013, (iii) adesão ao <IR> *Banking Network* em 2015 e (iv) a nomeação do Diretor Executivo de Finanças como membro do Conselho Mundial do IIRC (Itaú Unibanco, 2015a).

Observando aspectos de socialização do Relato Integrado, o banco busca compartilhar processos entre seus membros por meio das regras de reunião citadas na subseção 4.1.3 deste trabalho, como por exemplo: GT, Comitê de Divulgação, Comitê de Reporte, participação no *banking network* e a reunião de *kick off* de processos de coleta de informações.

Logo, ainda que exista o viés de produção de informações corporativas por profissionais contábeis, em razão do aspecto coletivo e integrado do Relato, os entrevistados relatam que somente este perfil de profissional não consegue demonstrar sozinho todas as perspectivas inerentes ao Relato Integrado.

Acho que o profissional contábil, só ele, não consegue cuidar de todo o processo... Até porque, por se tratar de um relatório de informações financeiras e não financeiras, cada um, cada área específica tem que atuar, eu não vejo uma área que se destaque na elaboração. Lógico tem que ter alguém que coordene, mas não acho que uma área específica sozinha consiga elaborar o Relato Integrado, por este abordar todas as frentes de negócio do banco, governança e tudo mais... Cada área tem papel super importante na elaboração, cada profissional, com a experiência que cada área tem, tem pontos de vistas diferentes... A gente como contador aqui, muitas vezes não sabe como o pessoal de sustentabilidade pensa, como o pessoal de *marketing* vê aquela informação que a gente produz. Então eu acho que não tem uma área que se destaca. É muito importante que todas as áreas estejam envolvidas no processo (Entrevistado 3).

Todas as interações sociais identificadas demonstram que para criar significado ao Relato Integrado produzido, os indivíduos da organização necessitam de interação entre si e com outras instituições, constituindo redes de compartilhamento de significados. Esse aspecto da criação de redes também está vinculado com a característica social, uma vez que, conforme Weick (1995), as características do *sensemaking* estão interconectadas e construídas coletivamente.

#### 4.2.5 Contínuo

*Proposição 13: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado é um processo contínuo de análise da criação de valor, dos capitais e integração de informações.*

A perspectiva da continuidade está associada, especialmente, às etapas de registro/afastamento da ambiguidade e regras de reunião do modelo de *organizing* que irão determinar a escolha de ciclos do processo (Weick, 1973). Logo, a existência de ambiguidade no

processo ativará mais regras de reunião para que a ambiguidade nas informações seja afastada. Ao final de cada ciclo, que pode ser identificado entre os momentos de registro e afastamento da ambiguidade, a organização verifica a necessidade de repetir os ciclos.

Conforme exposto na subseção 4.1.7 desta pesquisa, a escolha de ciclos para a realização das reuniões do GT ocorre de maneira contínua, desde a sua constituição entre os anos de 2011 e 2012. O GT reúne-se semanalmente ou a cada quinze dias com o objetivo de aperfeiçoar o processo de elaboração do Relato, discutir conceitos do *framework* no contexto de negócios do banco, receber *feedbacks* para serem considerados no processo de elaboração do Relato Integrado do ano seguinte, e assim sucessivamente.

Assim, o processo de elaboração do Relato Integrado é ininterrupto no banco, pois, tão logo a empresa publica em abril junto às DFP o Relato Integrado do ano anterior, retoma as reuniões para discutir sobre o processo do Relato do ano em curso. Logo, o *sensemaking* sobre o Relato Integrado será continuamente extraído dos processos de *feedback*, discussões, participações em fóruns, reuniões do GT, *kick off*, entre outros.

Sobre isso, o banco deixa exposto em seu Relato Integrado de 2015 a priorização da revisão contínua de processos. Na seção sobre explicação da construção da matriz de materialidade (Figura 20), o banco insere a etapa de avaliação da matriz.

Em 2015, iniciamos a etapa de avaliação, buscando identificar a necessidade de ajustes pontuais em nossa matriz, para melhor adequá-la ao nosso contexto de negócio. Avaliamos todos os temas materiais, de forma individual, e identificamos, principalmente, a necessidade de integrar o tema “Risco Socioambiental” ao tema “Gestão de Risco e de Capital”, alinhando nossa gestão à orientação normativa nº 4.327 do BACEN. Aplicamos também um exercício para avaliar o impacto dos nossos temas materiais em nossos capitais e em nossos principais públicos. O objetivo deste exercício é mensurar quais públicos e capitais podem ser afetados, no curto prazo, por cada um dos temas materiais. O resultado deste exercício é apresentado na tabela de descrição dos temas materiais. **O nosso compromisso é replicar a metodologia completa para identificação dos temas materiais a cada 2 anos, um prazo adequado às nossas diretrizes internas de gestão** (Itaú Unibanco, 2015, p. 45) (grifo da pesquisadora).

A matriz de materialidade é um processo específico que define a relevância de conteúdos para a organização e, por consequência, define a maneira que serão abordados dentro do Relato. Assim, mudanças na matriz implicam em revisões na abordagem e conectividade das informações. Por isso torna-se relevante a revisão contínua da matriz de materialidade para verificar se há necessidade de adequação.

Estas revisões contínuas corroboram os aspectos do fluxo de informações, pois, conforme por Davenport (1998), os processos de busca e processamento da informação devem ser analisados como atividade ininterrupta, tal como um fluxo ou ciclo. Logo, o processo de elaboração do Relato Integrado será eficaz se mantiver um sistema de aquisição contínua da informação, contando com: exploração do ambiente informacional, classificação

da informação em uma estrutura pertinente, formatação e estruturação das informações. Deste fluxo contínuo de informações do contexto de adoção do Relato Integrado, os responsáveis por sua elaboração irão extrair *sensemaking* (Weick, 1995).

#### 4.2.6 Construído sob indícios

*Proposição 14: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado utiliza-se de pontos de referência (indícios) a partir dos quais as ideias podem ser conectadas em redes de significado.*

Conforme Weick (1995), os diversos processos organizacionais fornecem indícios sobre o que ocorre nas organizações. Assim, de cada processo específico das empresas (retenção de clientes, relacionamento com investidores, controle financeiro, entre outros) é possível extrair pistas para uma construção de significado sobre a organização.

Dentre os indícios encontrados nesta pesquisa que agregaram significados à empresa no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado, têm-se o RAC como sinalização de que a empresa percebia a necessidade de apresentar informações completas, que vislumbrassem a organização de modo holístico. Assim, tão logo a organização começou os trabalhos de coleta e tratamento das informações para inseri-las no RAC, percebeu-se que o banco tinha a capacidade de realizar o complexo reporte de perspectivas diferentes da organização.

Com a formação do GT e do Comitê de Reporte, outro ponto levantando foi que a empresa trabalharia algumas informações para a elaboração do Relato Integrado que também constavam nas DFP e no RAC. Porém, a expectativa envolvia que a empresa fosse além do *status quo* de reporte corporativo com este novo *framework*, pois deveria agregar os aspectos de conectividade, concisão, relevância e visão estratégica.

Outro aspecto relevante na elaboração do Relato Integrado, especialmente após a divulgação do Relato de 2013 são os *feedbacks* recebidos do público externo. Conforme os entrevistados relataram, a partir das informações recebidas pelo canal de Relações com Investidores e eventos que o banco participou, o GT passou a ter direcionamentos para seu *modus operandi*.

A gente recebe muito *feedback* que a gente não recebia antes, então a gente costuma passar este tipo de *feedback*, sim, tanto para o Conselho, quanto para o Comitê de Reporte... A instância que for essencial para este *feedback* (Entrevistado 2).

Outro aspecto que auxiliou a construção de significados para a elaboração do Relato Integrado foi a multidisciplinaridade das discussões entre os membros do GT. Por meio das reuniões, os assuntos que cada setor julgava mais relevante (considerando seu *background*) eram colocados para discussão. Com isso, os responsáveis pela produção do Relato Integrado passaram a compartilhar entendimentos entre si de que outros aspectos sociais poderiam ser relevantes no reporte para o usuário externo, além do enfoque financeiro para o acionista já destacado dentro da organização.

Então tem um processo de acompanhamento periódico e é muito interessante, de fato, essa integração entre as áreas do banco. Então se eu estou aqui vendo finanças, eu passei a ter mais sensibilidade de ver as questões da área de sustentabilidade, da área de relações com investidores, de olhar estratégia, quer dizer, de mostrar essa questão da integração mesmo da informação (Entrevistado 8).

O Itaú é uma empresa de capital aberto, e é lógico que o que eu vou falar aqui, porque eu sou da área de finanças e pra mim é natural... Talvez não seja tão romântico quanto outros públicos, mas... O acionista para a gente é muito importante, não que a gente foque somente no acionista. Porque se fossemos focar somente no acionista não tinha Itaú Cultural, não tinha outras iniciativas... Pra quê? Não precisava disso [*se o enfoque fosse somente no acionista*]. Então assim, o Itaú realmente, eu acho que não é preocupado só com a questão econômica, ela quer formar um país melhor, quer ajudar a construir um país melhor. Mas a questão do investidor, poxa, é o cara que coloca boa parte do capital para a gente trabalhar, né. Então é assim, olha, quando coloca lá, na nossa missão lá, gerar valor para o nosso acionista, puxa vida, faz todo sentido (Entrevistado 2).

Outro *input* que agregou à construção de significado sobre a elaboração do Relato Integrado foi retratado na seção 4.1.2, quando os entrevistados relataram que as alçadas superiores da organização demandaram que os membros do GT demonstrassem indícios que justificassem a adesão do banco àquele *framework*. O objetivo foi alcançado quando se demonstrou que havia indícios de que o Relato Integrado tinha características para se tornar uma peça importante no futuro, bem como para alguns países, como África do Sul, o Relato Integrado já era compulsório.

Assim, os indícios podem ser estruturas e mecanismos simples, para os quais as pessoas na organização atribuem um sentido mais amplo. Da mesma forma, outras ocorrências que caracterizem mudanças maiores do que estes indícios são agregados ao *sensemaking* dos processos de adoção e elaboração do Relato Integrado. No entanto, vale ressaltar que esta perspectiva é inserida no modelo *sensemaking* de Weick (1995), pois as pequenas pistas do processo podem se conectar em pontos de referência (grupos de assuntos: materialidade, relevância, conectividade, criação de valor), formando significados redes de significados.

#### 4.2.7 Pautado na plausibilidade

*Proposição 15: O processo de adoção e elaboração do Relato Integrado utiliza-se de princípios orientadores (tais como materialidade, concisão, confiabilidade) para avaliar quais informações serão incluídas.*

Por ser um mecanismo de reporte, o Relato Integrado deve representar aspectos relevantes da organização para o público externo. Para isto, é necessário que as informações da instituição sejam examinadas por critérios que representem a essência dos fatos.

Logo, quando todos os responsáveis pela produção da informação balizam-se na aplicação de princípios orientadores, têm-se a possibilidade de congruência do discurso da organização. Assim, os princípios orientadores (IIRC, 2013a) auxiliam os responsáveis pela elaboração do Relato Integrado a conservarem a plausibilidade deste processo.

Neste sentido, referente à aplicação dos princípios orientadores, um aspecto considerado pelo banco na elaboração do Relato Integrado envolve a preocupação com a confiabilidade das informações, visto que sua adoção ainda é voluntária e ainda não existem procedimentos estabelecidos para realização de asseguração externa. Esta orientação surge de alçadas superiores da organização e agrega significado ao *sensemaking* da organização, no aspecto de que o banco usa estas ferramentas de evidenciação como mecanismo de legitimidade. Então, a aplicação do princípio da confiabilidade (por meio de mecanismos de controle interno da informação) associado à asseguração das informações traz robustez e corrobora o discurso da empresa.

Nosso Diretor Executivo de Finanças na divulgação desse ano ele nos dizia claramente “Olha, eu quero uma asseguração robusta, eu gostaria que no nosso relatório fosse dito claramente que nós estamos aderentes ao *framework* do IIRC e eu gostaria que fosse elencado aquilo que está sendo assegurado”. Então parte do nosso executivo, e existe uma demanda interna, e nós temos compartilhado com nosso auditor o nosso desejo da transparência. Mas assim, é fácil falar de você mesmo, mas quem vai ler sobre você não é você. E você precisa transmitir credibilidade e nós entendemos que esse é um papel importante da auditoria (Itaú Unibanco, 2015c).

Em conformidade aos princípios da coerência e da comparabilidade, na fala dos entrevistados observa-se a preocupação em buscar *benchmarks* no setor bancário, bem como, há a preocupação em aplicar indicadores e critérios que o banco tem domínio e seu público já conhece, como é o exemplo dos indicadores GRI.

Outro aspecto abordado pelos entrevistados é a preocupação com a publicidade dos aspectos que orientaram a construção da materialidade para o Relato Integrado da instituição. O processo de construção da matriz de materialidade (abordado em detalhes nas subseções 4.1.5 e 4.1.6) agrega *sensemaking* ao processo ao conduzir os responsáveis pela produção do

Relato à reflexão sobre os aspectos relevantes ao contexto de negócios da organização. Assim, têm-se coordenados processos de varredura de informações sobre os ambientes informacionais da organização com objetivo de transparecer os assuntos materiais.

Outro aspecto trabalhado no processo envolve o foco estratégico na abordagem das informações e a atenção para a concisão no reporte. Este princípio, conforme já relatado nesta análise, orientou a abordagem dos assuntos e no tratamento das informações, pois o objetivo dos responsáveis pela elaboração era conseguir trabalhar os conteúdos previstos no *framework 1.0* sem produzir um relatório extenso. “Tínhamos uma preocupação de abordar tudo aquilo que o *framework* coloca com relação a alocação e uso dos capitais, a concisão, estratégia de curto, médio e longo prazo... E fazer isso em um relatório pequeno, realmente, quanto maior a empresa, maior o desafio” (Itaú Unibanco, 2015c).

Logo, objetivos foram pré-estabelecidos para a criação de estruturas de coleta, organização e aprovação dos processos da informação na empresa (como o Comitê de Divulgação, Comitê de Reporte e *kick off*). “Qual o foi o objetivo de criar um Comitê de Reporte? É um comitê para decisão estratégica sobre reporte (...)” (Entrevistado 4). Esta estruturação em conformidade com os objetivos (que refletem o *sensemaking* presente da organização) permite que o foco estratégico na abordagem das informações se mantivesse consoante ao discurso da organização. Desta forma, o foco na estruturação da estratégia da informação reflete o que é esperado, de acordo com o *framework 1.0*, que a empresa reporte sobre seu foco estratégico operacional.

Outro aspecto recomendado pelo IIRC por meio da estrutura conceitual é o princípio de relacionamento com partes interessadas. Uma vez que “as partes interessadas fornecem observações úteis, auxiliando as organizações a entender como estas percebem o valor; identificando tendências futuras e assuntos materiais” (IIRC, 2013a, p.5), este princípio foi identificado pelos entrevistados em diversos momentos, como por exemplo, na consideração dos temas relevantes aos investidores e possíveis investidores na construção da matriz de materialidade. Este princípio também é considerado quando os responsáveis pela elaboração do Relato Integrado abrem a janela de diálogo com *stakeholders* por meio do ícone interativo “Opine”, bem como por meio dos canais tradicionais de comunicação do setor de Relações com Investidores com o público externo e reuniões da Apimec.

Assim, os aspectos tratados nesta subseção estão relacionados com a plausibilidade do processo de elaboração do Relato Integrado pelo banco. A aplicação de princípios, de acordo com o que é possível extrair da fala dos responsáveis pela elaboração do reporte, permite inferir que o processo de “fazer Relato Integrado” também tem plausibilidade. Isto ocorre

pois, conforme Weick (1995), o objetivo principal da plausibilidade é auxiliar na identificação de um significado aceitável entre os indivíduos na direção de um mínimo de informação consensual.

Logo, o *sensemaking* presente sobre a adoção e elaboração do Relato está pautado em identificar, enfrentar, interpretar e compartilhar entendimentos sobre este processo por meio de princípios aceitos, de tal forma que este *sensemaking* compartilhado considere a pluralidade da organização e tenha legitimidade. Para os membros do banco, convencionou-se que a peça do Relato Integrado fosse justaposta ao projeto do RAC para que, quando fosse necessário, o usuário externo pudesse obter informações com detalhamento neste outro relatório. Isto permite que o produto final, o Relato Integrado, seja interpretado por seus elaboradores como um produto final plausível, já que seu objetivo é remeter aos aspectos mais relevantes da organização de maneira integrada e com concisão.

#### 4.3 DISCUSSÕES SOBRE O *SENSEMAKING* ATRIBUÍDO AO RELATO INTEGRADO

As organizações são compostas por diversos processos individuais. Cada um destes processos pode ser analisado isoladamente, para que se verifique como a organização faz a gestão destes processos e quais os fatores que interferem nestes. Dentre diversos processos, pondera-se a identificação daqueles que envolvem a gestão de informações para que a essência dos fatos seja evidenciada aos usuários externos.

Assim, as empresas estão em constantes adaptações a *frameworks* de evidenciação, quer fossem voluntários ou compulsórios. Sobre isto, diante do contexto do advento da estrutura conceitual do Relato Integrado, empresas em todo o mundo passaram a encarar esta mudança em sua ecologia informacional e a adaptar seus processos de gestão da informação. Pois, tratando-se de um reporte de caráter voluntário, sobressai para as empresas a decisão de aderir ou não a este modelo de comunicação com usuários externos da informação.

Desse modo, a princípio, para a empresa analisada nesta pesquisa, esta descontinuidade representava uma novidade para a qual ainda não detinha um entendimento sobre seu significado. Isto ocorre, pois a organização e os indivíduos que a compõe não tinham o conhecimento: (i) sobre a extensão dos conceitos de Relato Integrado, (ii) se estes conceitos eram aplicáveis ao setor bancário, (iii) sobre quais seriam os benefícios deste modelo de reporte para os *stakeholders*, (iv) sobre quais benefícios poderiam ser gerados

internamente por sua elaboração, caso houvessem, (v) sobre como esta estrutura se diferenciava das demais estruturas já existentes no banco (como por exemplo, o RAC e o Relatório de Sustentabilidade), entre outras lacunas.

Então, para compreender este processo de adoção, entre os momentos de primeiro contato da organização com o tema até a recente publicação de seu terceiro reporte, aplicou-se neste estudo a lente teórica de Weick (1995) que discorre sobre a identificação de *sensemaking* sobre mudanças ecológicas para indivíduos e para organizações.

A análise do *sensemaking* atribuído ao Relato Integrado, durante o seu processo de adoção e elaboração, envolve aspectos de conhecimento da empresa, de suas capacidades, limitações, desafios e como os entendimentos são compartilhados em sua estrutura (e também quais foram estes entendimentos). Logo, a compreensão do modo que ocorre o *sensemaking* sobre a adoção e elaboração do Relato para o banco envolve identificar elementos do “processo Relato Integrado no Itaú Unibanco”. Para isto, nesta análise, aplicou-se o modelo de *organizing* de Weick (1973), que descreve as organizações por seus processos, pois, por meio desta lente é possível verificar correspondência entre etapas inerentes a qualquer modalidade de processo organizacional e as etapas que, de fato, constituíram a trajetória do banco com o Relato Integrado.

Assim, os diversos processos elencados na sessão 4.1 desta pesquisa integram o “processo Relato Integrado no Itaú Unibanco” e foram analisados na perspectiva dos indivíduos envolvidos no processo e triangulados por outras fontes que corroboraram seus discursos (os Relatos Integrados de 2013, 2014 e 2015, papéis de trabalho e apresentação institucional do banco em seminário sobre Relato Integrado). Logo, com os dados obtidos nesta pesquisa, os processos do banco apresentaram correspondências com o modelo de interpretação das organizações por seus processos de Weick (1973), ou seja, há indícios de que os procedimentos adotados pelo Itaú Unibanco corroboram o modelo de *organizing*.

Assim, os processos de adoção e de elaboração do Relato foram constantemente permeados pelas perspectivas descritas por Weick (1973) que compõe e modificam o *organizing*: mudança ecológica, registro e afastamento da ambiguidade, regras de reunião, escolhas de ciclos e os processos de criação, seleção e retenção.

O *sensemaking* do processo envolveu o reconhecimento pelos responsáveis pelo reporte da necessidade legítima de elaborar o Relato Integrado, por entender que este era um conteúdo que faltava ser pensado internamente à organização, que não havia recebido tratamento e que ainda não era publicado aos usuários. Além da percepção individual de cada setor envolvido no GT, que levou a proposta de adesão ao Relato Integrado para alçadas



superiores em um movimento *down-top* para sua aprovação, destaca-se a relevância da participação da Diretoria Executiva de Finanças que chancelou o envolvimento do banco com o tema.

Logo, no *sensemaking* do “processo Relato Integrado no Itaú Unibanco” observa-se o desenvolvimento de um entendimento compartilhado dentro de alguns setores por diferentes níveis hierárquicos (entre analistas, gerência, coordenação, superintendência e diretoria) sobre a indicação do banco aderir à nova proposta de comunicação.

Destaca-se que durante as entrevistadas e visitas realizadas às unidades Administrativa e Empresarial do banco pôde-se observar, por breves períodos, a rotina de trabalho e convívio entre pessoas e setores na empresa. Pode-se inferir que a arquitetura organizacional corrobora a interação entre diferentes níveis hierárquicos. Na maioria dos setores visitados, com exceção de setores com protocolos de acesso restrito até mesmo para funcionários por questões de segurança de informações, os níveis de gerência e coordenação sentavam-se juntos aos analistas, nos mesmos andares. Esta singularidade elimina barreiras físicas e faz com que ocorram interações entre níveis hierárquicos e outros departamentos.

No que tange às especificidades da identificação do “processo Relato Integrado no Itaú Unibanco” identificam-se estruturas próprias da ecologia do banco, chamadas nesta pesquisa de indícios. Estes indícios merecem destaque, porque determinam como o *sensemaking* ocorre. Como indícios que corroboraram a criação de entendimentos compartilhados e auxiliam a redução de ambiguidade no Itaú Unibanco identificam-se suas estruturas e mecanismos específicos, tais como: o GT, o Comitê de Reporte, o Comitê de Divulgação, o *kick off* como um mecanismo para o princípio da coleta de dados para o RAC e para o Relato Integrado, os procedimentos de controle interno para tratamento e asseguarção das informações, a experiência com o RAC e indicadores GRI, as estruturas de relacionamento com *stakeholders* (canais tradicionais do setor de Relações com Investidores e reuniões da APIMEC), a adesão ao programa piloto do IIRC, a participação no *banking network* e participação na CBARI. Logo, outras empresas que tenham em seu *organizing* indícios diferentes (mecanismos ou estruturas) poderão apresentar, por consequência, a composição de *sensemakings* diferenciados para processos similares.

Com estas estruturas e percepções, ocorre *sensemaking* sobre a capacidade do banco em interpretar mudanças em seu ambiente informacional. Conforme relatado, o tema relato integrado foi absorvido pelo banco por diversos setores em épocas próximas. Os entrevistados relataram que os setores de Comunicação Corporativa, Relações com Investidores, Sustentabilidade e Finanças tomaram conhecimento sobre a nova proposta por iniciativas

próprias de cada um destes setores e que depois, por acaso, verificaram que outros setores haviam observado este hiato de reporte. Ou seja, para o *sensemaking* sobre o Relato Integrado agregou-se o entendimento que a estrutura de interpretação do banco permite a autonomia de setores para perceber mudanças ecológicas e desenvolver iniciativas para adaptar-se a elas (criação do GT e elaboração do Relato Integrado).

Neste sentido, os entrevistados reconheceram que o banco publica, por questões de regulação, demonstrativos que são extensos e que, o Relato produzido poderia ser uma peça mais concisa e que funcionasse como um “primeiro contato” para quem não conhecesse as atividades e particularidades do banco. Este *sensemaking* emerge devido à produção do RAC (por este ser um relatório extenso, com complexa leitura integral). Conforme relatado pelos entrevistados, os dois documentos são produzidos em paralelo, pois possuem conteúdos em comum, mas se diferenciam pela proposta de linguagem e concisão de informações. Logo, os entrevistados apontaram que o Relato Integrado poderia ser a primeira fonte de informações para alguém que não conhecesse o banco.

O que a gente tem tentado fazer desde que a gente iniciou o Relato Integrado: O Itaú tem uma escola, Itaú Unibanco de Negócios, que é uma escola que treina os colaboradores e tem tantos cursos a distância, cursos práticos e cursos um pouco mais complexos. E o que a gente fez... O Relato Integrado foi visto dentro do banco como um... Ele é definido como um primeiro contato da pessoa quando ela entra para trabalhar no Itaú Unibanco. Se você nunca teve contato com o banco, recomenda-se que tenha esse primeiro contato com o Relato, porque a gente identifica o relato como uma visão... Uma entrada primária para você entender as informações do banco (Entrevistado 1).

Assim, acho que para nós, de Comunicação, ele acaba sendo mais uma ferramenta para a gente apresentar o banco... Então eu acho que ele também ajudou em alguma medida o pessoal de relação com investidores (...) O Relato Integrado, ele acaba sendo uma publicação super viável de você folhear, ler, sentir pelo menos um pouquinho do banco, sabe? Então, acho que ele virou uma ferramenta para a gente se apresentar para os públicos lá fora, entendeu? (...) Porque a gente inclusive tenta, aqui no banco, não imprimir coisas, mas a gente chegou a imprimir uma quantidade pequena dos relatórios, justamente por esses momentos: “Oh, estou aqui me apresentando - esse aqui é o banco”. E os dois relatórios, tanto o Anual Consolidado, quanto o Integrado, são feitos em português, inglês e espanhol, e o site também... E então isso também facilita essa comunicação com quem nunca viu o Itaú, com quem não conhece o Itaú, né... Então assim, ele é uma peça sucinta, moderna, bonita, graficamente agradável, sabe, então ele contribuiu muito. Acho que tende a contribuir mais ainda... (Entrevistado 4).

Também, o *sensemaking* atribuído com o Relato Integrado envolve o entendimento de que os responsáveis por sua preparação e divulgação estão conseguindo atingir resultados tangíveis e positivos como consequência do trabalho realizado. Dentre esses *outputs* estão a interação do banco com a academia e demais *stakeholders*, reconhecimentos na plataforma de destaques do IIRC como referência de apresentação de materialidade, maior agilidade no atendimento a alguns índices (ISE e *Dow Jones Sustainability Index*) e eficiência em processos de coleta, processamento e integração de informações para produção do Relato Integrado e do RAC.

Logo, outro aspecto positivo que agrega *sensemaking* ao processo de elaboração do Relato Integrado relaciona-se à compreensão sobre o valor da comunicação entre empresas e usuários da informação. Conforme relatado, a capacidade de divulgar informações adequadas e a habilidade fluída de trabalhar com este reporte torna-se uma vantagem competitiva.

(...) A gente busca trazer de uma forma mais comparável possível, setorial, tanto no Brasil, quanto fora, mas cada empresa tem sua visão e interpretação de *framework*... Isso fica bem claro, esse é um dos papéis da empresa também: saber divulgar informações é uma vantagem competitiva. Se sua empresa tem mais facilidade de divulgar informação e trabalhar com ela, quer dizer que sua empresa entende mais do negócio, ela entende mais dos investidores, dos clientes, da comunidade, e que ela está mais um passo além, está mais preparada (Entrevistado 1).

Pode-se inferir que no caso investigado esta concepção compartilhada na instituição, sobre o valor competitivo e estratégico da informação, interfere positivamente na adesão do banco a uma proposta não convencional de *disclosure*. Ou seja, a adesão ao Relato Integrado emana também de questões estratégicas. Este aspecto corrobora a crença da organização sobre a possibilidade de analisar e conseguir interpretar o ambiente externo, dimensões explicadas pelo modelo organizacional de interpretação de Daft e Weick (2005).

Sob o aspecto do *sensemaking* sobre perspectivas internas à organização, destaca-se que os entrevistados observaram ajustes na maneira em que viam as diversas atividades da empresa, de modo que passaram a considerar em suas ações os reflexos possíveis para mais de um setor da companhia, além de seu próprio setor. Então, se antes os envolvidos com a adoção e elaboração do Relato Integrado executavam suas atividades, conforme lhes competia, mas restritos às suas especialidades, a partir do reconhecimento desta mudança ecológica para a organização (adoção e elaboração do Relato Integrado), suas perspectivas passaram a ser mais holísticas e com orientação a longo prazo.

Neste sentido, entre os entendimentos compartilhados inseridos ao *organizing* do banco, verificados por esta pesquisa, está o reconhecimento da aplicabilidade dos conceitos atuais sobre integração de perspectivas, capitais, princípios ao modelo de negócios do banco. Para os envolvidos no processo, a plausibilidade do Relato Integrado por meio de uma estrutura conceitual auxilia a produção de informação, considera a singularidade de diversas atividades empresariais, o que corrobora a comparabilidade dos Relatos que sejam disponibilizados.

Uma vez que a ocorrência de *sensemaking* envolve a preservação da plausibilidade e da coerência dos entendimentos agregados à organização, a incorporação de experiências e expectativas para análises prospectivas, seu produto será reflexo da totalidade das perspectivas e interpretações da organização diante de determinado processo enfrentado

(Weick 1995). Assim, o Relato Integrado, ainda que seja um processo relativamente novo na história do banco, agregou significados à execução de processos de gestão da informação.

Então, dentre os *sensemakings* agregados com o Relato Integrado, pela percepção dos entrevistados, estão as percepções de que o banco conseguiu adaptar-se ao modelo de reporte (por meio de seus indícios e estruturas próprias, já existentes, adaptadas ou construídas), que este modelo de reporte pode ser realizado com auxílio da experiência do banco com outros modelos de comunicação com o usuário externo, por ser uma “organização madura”, que já contava com estruturas de mapeamento de processos (de busca, tratamento e disponibilização da informação) e de controles de informação para reduzir ambiguidades.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa desenvolveu-se com o objetivo geral de investigar, sob o arcabouço teórico de Weick (1973, 1995), como ocorre o *sensemaking* atribuído pelos atores envolvidos no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado. Por meio de estudo de caso único, analisou-se como ocorre o *sensemaking* no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado por uma organização participante do programa piloto do IIRC, que realizou três exercícios de evidenciação (referentes ao período de 2013 a 2015).

Foram realizadas entrevistas com os atores envolvidos no processo, observação não participante e pesquisa documental para a correspondência entre as evidências com as proposições estabelecidas na pesquisa. Os dados obtidos sobre os processos de adoção e elaboração foram analisados sob o modelo de *organizing* de Weick (1973), que considera as relações no interior do objeto estudado e sua ligação com o ambiente externo (Malanovicz, 2011). Em seguida, com os processos de adoção e elaboração mapeados pelas etapas inerentes de *organizing*, extraíram-se as sete propriedades de *sensemaking* (Weick, 1995).

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, tornou-se essencial a vinculação da análise do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado pelo banco às etapas de *organizing* descritas por Weick (1973). Isto é, diante da complexidade das atividades da organização analisada, da extensão de processos de busca e tratamento da informação para produção do Relato Integrado, do amplo número de pessoas envolvidas direta e indiretamente com o Relato Integrado, a análise das etapas de *organizing* de Weick (1973) elucidaram as interpretações de distintos membros da empresa.

Após a identificação destas interpretações, que foram trianguladas entre as próprias entrevistas e com os dados obtidos nas observações e em documentos, infere-se que houve o compartilhamento de entendimentos sobre processos imbricados à adoção e elaboração do Relato Integrado. Logo, os processos e as estruturas da organização corroboraram para a redução de ambiguidade sobre o *sensemaking* do Relato Integrado e possibilitaram que os participantes nos processos compartilhassem os mesmos significados.

Assim, este estudo contribui com a demonstração da coerência da análise do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado por meio do modelo de *organizing*, pois o estabelecimento de regras de reunião, escolha de ciclos e procedimentos para redução da ambiguidade foram cruciais para a construção de entendimentos compartilhados pela coletividade da organização (entendimentos criados, selecionados e retidos). Estes

entendimentos desenvolvidos por meio da experiência com o Relato Integrado atribuem *sensemaking* para a organização, e em processo de retroalimentação, a organização consegue demonstrar sua identidade por meio do Relato Integrado. Ou seja, *sensemaking* e Relato Integrado influenciam-se mutuamente, pois são parte do *organizing* e, portanto, refletem a continuidade das organizações e suas constantes adaptações.

Portanto, uma vez que *sensemaking* envolve como a organização recebe uma descontinuidade, enfrenta-a e desenvolve um entendimento compartilhado, o próprio Relato Integrado é *sensemaking*. Isto é verificado, pois para sua preparação têm-se consecutivos processos de criação, seleção e retenção que: (i) auxiliam a disseminação de conceitos sobre a integração de informações (visão holística e pensamento integrado) nos setores da empresa; (ii) legitimam estruturas de gestão de fluxo da informação (Comitês de Reporte e Divulgação, GT, *kick off* e os demais processos de coleta de informações para o RAC, estruturas de governança) em um reporte corporativo e que (iii) consideram as perspectivas de interpretação, plausibilidade, retrospectividade, coletividade (sociais), construção de identidade, continuidade e quaisquer indícios que sinalizem novas mudanças na ecologia informacional.

Ressalta-se que o *sensemaking* no processo é criado a partir de percepções de cada indivíduo e em seguida para cada setor e, então, para a organização como um todo. Logo, em razão das regras de reunião criadas, o entendimento em nível individual passa a ser compartilhado entre diferentes setores e diferentes níveis hierárquicos.

Desse modo, conclui-se que o *sensemaking* ocorre por meio de processos estruturados para a gestão das informações inseridas no Relato Integrado, chamados nesta pesquisa de mecanismos e indícios. Estes processos formam um conjunto de estruturas em redes de significados que afastam ambiguidade de informações nos processos e no *output* final (as informações disponibilizadas ao usuário externo). Ou seja, os indícios e procedimentos estabelecidos pela organização para a produção de um relatório, independentemente de suas magnitudes, merecem tanto destaque no contexto de análise da ecologia informacional quanto o próprio *output*. O que significa que os processos escolhidos e as regras de reunião estabelecidas influenciarão a eficácia do resultado final (o Relato Integrado disponibilizado aos usuários da informação).

Ainda dentre os resultados obtidos com esta pesquisa, destaca-se o levantamento dos motivos que levaram o banco a aderir ao Relato Integrado. Conclui-se que um dos aspectos singulares para esta organização analisada está o desenvolvimento do RAC. Considerou-se que o desenvolvimento do RAC preparou a organização e agilizou os processos de coleta,

tratamento e asseguarção das informações para a produção do Relato Integrado. O RAC “foi de certa forma, uma semente que permitiu que o Relato Integrado fosse feito” (Entrevistado 9).

E, outros *drivers* para a adoção do Relato Integrado pelo banco envolvem (i) a sua experiência com as diretrizes GRI, (ii) a plausibilidade entre a “estratégia de sustentabilidade de negócios” da organização e a proposta do Relato Integrado, (iii) o entendimento compartilhado internamente de que as empresas que buscam preparar-se para divulgar informações obtém vantagem competitiva e (iv) o envolvimento da Diretoria Executiva de Finanças com o tema, assentindo a adesão do banco.

Considerando as incertezas que modificam constantemente os processos organizacionais, destacam-se os motivos que, em conjunto com os *drivers* já apresentados, contribuíram para que o banco continuasse envolvido com o Relato Integrado: (i) melhorias nos índices ISE e *Dow Jones Sustainability*, (ii) o reconhecimento de seu Relato como referência pelo IIRC sob o aspecto da materialidade e também, por consequência deste último aspecto, (iii) a visibilidade que o banco adquiriu perante investidores estrangeiros.

Ainda, a participação em fóruns (como o programa piloto do IIRC, o *banking network* e a CBARI) auxilia também a adequação da organização à mudança ecológica e a permanência com este modelo de evidenciação. Isto ocorre, pois, por meio destes mecanismos, a organização encontra oportunidades para discutir estratégias de divulgação e diálogo com *stakeholders*, adaptar os conceitos para a atividade bancária e, também, acompanhar as discussões em nível nacional e internacional.

Jensen e Berg (2012) e Stubbs e Higgins (2014) indicaram em seus estudos que faltavam as evidências (i) dos motivos para a adoção do Relato Integrado, (ii) sobre as abordagens e mecanismos internos utilizados para a produção da informação e (ii) para saber se o Relato Integrado estava causando mudanças organizacionais. Espera-se que esta dissertação tenha contribuído com estas lacunas apontadas pela literatura ao encontrar os motivos de adesão e mecanismos empregados por uma empresa do setor bancário brasileiro. Sobre a terceira lacuna apontada, ocorre o entendimento compartilhado dentro do banco de que o Relato Integrado não causou mudanças no modelo de negócios da empresa, apenas retratou seu *modus operandi*. No entanto, os envolvidos no processo reconheceram que mecanismos de coleta e tratamento das informações passaram por adaptações para a elaboração do Relato Integrado.

Ainda, corrobora o estudo de Owen (2013) no quesito da capacitação profissional para elaboração do Relato Integrado. A percepção dos entrevistados coincide com a necessidade de

multidisciplinaridade do Relato Integrado. Para Owen (2013), será necessária a mudança de paradigma da academia contábil para preparar profissionais com visão estratégica e com habilidades que envolvam a análise prospectiva. Para os entrevistados, em razão do perfil do profissional contábil atualmente, além das perspectivas de Owen (2013), e da diversidade de perspectivas das organizações, a elaboração do Relato Integrado deve contar com profissionais de quantas áreas forem possíveis, não se restringindo ao contador.

Destaca-se que foi verificada correspondência entre um processo específico da elaboração do Relato Integrado do banco (a evidenciação do modelo de negócios) e a sugestão apresentada por Haller e Van Staden (2014): aplicar a DVA como uma ferramenta para demonstrar os capitais da organização. De acordo com os entrevistados, o banco adaptou os conceitos da DVA para compor o modelo de negócios que contempla *inputs* e *outputs* dos seus capitais. Logo, o processo de evidenciação do modelo de negócios da organização investigada corrobora o estudo de Haller e Van Staden (2014).

Um estudo encontrado que fornece bases similares para a comparabilidade de resultados foi a pesquisa de Lodhia (2015), que investigou a adoção do Relato Integrado por uma instituição bancária. Os achados desta pesquisa que vão ao encontro dos obtidos por Lodhia (2015) envolvem o reconhecimento de que o processo de elaboração e divulgação do Relato Integrado necessita de constantes ajustes para melhorias. Outro aspecto encontrado em ambas as pesquisas é o entendimento de que o Relato Integrado acompanha, em sua evidenciação, a realidade das estruturas e atividades da empresa.

Sob perspectiva prática, esta dissertação contribuiu com a percepção do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado, fornecendo subsídios para que outras organizações realizem análises de seus processos e ambientes informacionais. Logo, os processos inerentes do caso estudado e que foram descritos no Capítulo 4, podem tangibilizar para empresas que anseiem adaptar seus formatos de comunicação com *stakeholders* com fulcro no Relato Integrado.

Espera-se que esta pesquisa também contribua teoricamente com a lacuna de estudos sobre Relato Integrado por meio desta pesquisa exploratória baseada na análise de conteúdo das entrevistas com os atores envolvidos nos processos de adoção e elaboração. Considerando que os estudos relacionados ao tema abordado nesta pesquisa são incipientes (em especial, estudos que investiguem a adoção e elaboração do Relato), a presente pesquisa buscou fomentar e subsidiar o desenvolvimento de novos estudos sobre o Relato Integrado e sobre a perspectiva teórica de *organizing* e *sensemaking* de Weick (1973, 1995) na Ciência Contábil,



e em especial, estudos com foco em usuários externos e eficiência informacional de processos de *disclosure*.

Assim, recomenda-se que estudos futuros apliquem os modelos de Weick para a compreensão de diversos processos que compõe a ecologia informacional das organizações, visto que estes modelos foram pouco explorados na contabilidade. Ademais, pode-se sugerir que a mesma abordagem teórica seja desenvolvida com outra empresa participante do *network* de bancos do IIRC, com a finalidade de se verificar se a realidade observada no presente estudo se aplica em uma outra empresa de mesma atividade econômica. Sugere-se também, em razão da expectativa do quesito da comparabilidade, a aplicação desta metodologia entre setores diversificados.

Todos os estudos apresentam limitações, especialmente devido à metodologia empregada pelos pesquisadores. Nesta dissertação, consideram-se como fatores limitadores os métodos de coleta de dados aplicados. As entrevistas e observações foram feitas *ex post facto*, logo, a totalidade do processo não foi capturada em tempo real.

Embora Weick (1973, 1995) não recomende metodologias específicas para a aplicação de seus modelos de análise de processos e organizações, pondera-se que a análise feita com base em dados coletados durante a ocorrência dos processos poderiam agregar mais perspectivas para a análise de resultados, inclusive quando o pesquisador tivesse a oportunidade de realizar observação participante.

Destarte, recomenda-se a realização de estudos longitudinais na aplicação dos modelos de Weick (1973, 1995), pois os entendimentos sobre a organização e sobre o ambiente informacional ao qual esta se insere são modificados continuamente. Dessa maneira, este estudo poderia ser reaplicado novamente em período posterior para analisar as percepções dos indivíduos sobre o processo de Relato Integrado, verificando se permanecem os entendimentos compartilhados que esta pesquisa verificou, se alguns entendimentos foram modificados e se novos entendimentos são agregados ao *organizing* e ao *sensemaking* organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227–245.
- Accounting For Sustainability [A4S] (2014). *10 main steps to integrated thinking*. Recuperado em 15 julho, 2014, de <http://www.accountingforsustainability.org/embedding-sustainability/10-main-elements-to-embed-sustainability>
- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731–757.
- Adams, C. A., & Evans, R. (2004). Accountability, Completeness, Credibility and the Audit Expectations Gap. *The Journal of Corporate Citizenship*, (14), 97–115.
- Adams, C. A., & Larrinaga-González, C. (2007). Engaging with organisations in pursuit of improved sustainability accounting and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 333–355.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia’s Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301.
- Alvarenga Neto, R. C. D. De. (2005). *Gestão Do Conhecimento Em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Arantes, F. M., Lopes, F. C., Bartalo, L., Bortolin, S., & Araújo, C. A. D. Á. (2013). O comportamento informacional nos canais informais de comunicação por meio da oralidade. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia E Ciência Da Informação*, 18(37), 265–282.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). 4 ed. Lisboa: Edições 70 (Obra original publicada em 1977).
- Beal, A (2007). *Gestão Estratégica da Informação: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bispo, M. de S. (2010). Um Diálogo entre os Paradigmas da Teoria Crítica e Interpretativista no Contexto das Organizações: Uma Proposta Baseada no Conceito de Prática. *Anais do XXXIV EnANPAD Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34, pp. 1–15.
- BM&FBovespa (2014a). “*Relate ou Explique*” passa a estimular o relato integrado entre as empresas listadas. Recuperado em 21 novembro, 2014, de <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/noticias/2014/Relate-ou-Explique-passa-a-estimular-o-relato-integrado-entre-as-empresas-listadas-2014-04-11.aspx?tipoNoticia=1&idioma=pt-br>

- BM&FBovespa (2014b). *Relatório de Sustentabilidade ou Integrado*. Recuperado em 21 novembro, 2014, de <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/consultas/relatorio-de-sustentabilidade.aspx?Idioma=pt-br>
- Borges, M. D. L., Junges, F. M., & Christmann, I. dos S. (2013). Sensemaking como processo comunicativo na prática da gestão da liderança intermediária em uma organização do setor de TI. *DESENVOLVE: Revista de Gestão Do Unilasalle*, 2(2), 201–214.
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120–1156.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th edition. Oxford University Press.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Burlington: Ashgate.
- Carvalho, L. N., & Kassai, J. R. (2013). Relato Integrado. In J. R. Fontes Filho, & R. P. C. Leal (Org). *O Futuro da Governança Corporativa: Desafios e novas fronteiras* (pp. 171-192). São Paulo: Saint Paul.
- Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 25(1), 90–119.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* (E. Rocha, Trad.). São Paulo: Editora Senac São Paulo (Obra original publicada em 1998).
- Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI). (2015a). *Conheça*. Recuperado em 16 ago, 2015 de [http://relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=57361&submenu=1&img=57361&conta=28###](http://relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=57361&submenu=1&img=57361&conta=28###)
- Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI). (2015b). *Grupos de Trabalho*. Recuperado em 16 ago, 2015 de [http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=55216&submenu=1&img=55216&conta=28](http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=55216&submenu=1&img=55216&conta=28)
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis [CPC] (2008). *Pronunciamento Conceitual Básico*. Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro. Recuperado em 03 março, 2015, de [http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/455\\_CPC00%20Pronunciamento.pdf](http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/455_CPC00%20Pronunciamento.pdf)
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis [CPC] (2011). *Pronunciamento Conceitual Básico (R1)*. Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro. Recuperado em 03 março, 2015, de [http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/455\\_CPC00%20Pronunciamento.pdf](http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/455_CPC00%20Pronunciamento.pdf)

- Comitê de Pronunciamentos Contábeis [CPC] (2014). *Orientação Técnica OCPC 07. Evidenciação na Divulgação dos Relatórios Contábil-Financeiros de Propósito Geral*. Recuperado em 07 abril, 2015, de [http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/455\\_CPC00%20Pronunciamento.pdf](http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/455_CPC00%20Pronunciamento.pdf)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, J. V. A. da, & Ribeiro, M. de S. (2008). Divulgação voluntária de informações de natureza social: um estudo nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 1(1), 1–23.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (2005). Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 73–86.
- Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação* (B. S. Abrão, Trad.). São Paulo: Futura (Obra original publicada em 1997).
- Dragu, I. M., & Tiron-Tudor, A. (2013). The Integrated Reporting Initiative from an Institutional Perspective: Emergent Factors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 275–279.
- Dragu, I. M., & Tiron-Tudor, A. (2014). Research Agenda on Integrated Reporting: New Emergent Theory and Practice. *Procedia Economics and Finance*, 15(14), 221–227.
- Druckman, P. (2014). The gathering momentum for Integrated Reporting. In Fontes Filho, J.R., & Leal, R.P.C. (Org.). *Governança Corporativa e Criação de valor* (cap. 7). São Paulo: Editora Saint Paul.
- Dumitru, M., & Jinga, G. (2015). Integrated Reporting Practice for Sustainable Business: A Case Study. *Audit Financiar*, 7(7), 117–125.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2011). *Relatório Único: Divulgação integrada para uma estratégia sustentável* (C. Duarte & L. F. Brandão, Trad.). São Paulo: Saint Paul Editora (Obra original publicada em 2010).
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2015). *The Integrated Reporting Movement. Meaning, Momentum, Motives and Materiality*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- EY. (2014). *Relato Integrado: Pensamento, estratégia e valor compartilhado*. Recuperado em 12 mar, 2015, de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Relato\\_Integrado\\_2014/\\$FILE/RelatoIntegrado\\_WEB.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Relato_Integrado_2014/$FILE/RelatoIntegrado_WEB.pdf)
- Ferreira, S. M. S. P. (1995). Novos Paradigmas e Novos Usuários de Informação. *Ciência da Informação*, 25(2).

- Fifka, M. S. (2013). Corporate Responsibility Reporting and its Determinants in Comparative Perspective - a Review of the Empirical Literature and a Meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 1–35.
- Fipecafi. (2014). OCPC 07: Menor Volume e Maior Relevância para as Notas Explicativas. *Revista FIPECAFI*, 2.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. 3. ed. London: SAGE Publications.
- Flick, U. (2009). Qualidade na pesquisa qualitativa (R. C. Costa, Trad.). Porto Alegre: Artmed (Obra original publicada em 2008).
- Fragalli, A. C. (2014). *Relato Integrado de uma propriedade agrícola: um estudo de caso com base no framework do International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Frankel, R., & Li, X. (2004). Characteristics of a firm's information environment and the information asymmetry between insiders and outsiders. *Journal of Accounting and Economics*, 37(2), 229–259.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013a). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45–55.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013b). The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 219–233.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 56–72.
- García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, 22(5), 828–838.
- Gil, A. C. (2012). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, R. de S., & Tavares, A. de L. (2008). Seleção Adversa: Um campo para pesquisas em Contabilidade. *Revista Unieuro de Contabilidade*, 1(1).
- Guerra, S. (2014). *Integrated Reporting in Brazil*. Recuperado em 2 setembro, 2015 de <http://integratedreporting.org/news/integrated-reporting-in-brazil/>
- Haller, A., & Van Staden, C. (2014). The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1190–1216.
- Heikkurinen, P., & Ketola, T. (2012). Corporate Responsibility and Identity: From a Stakeholder to an Awareness Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 326–337.

- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (1999). *Teoria da Contabilidade*. (A. Z. Sanvicente, Trad.). São Paulo: Atlas (Obra original publicada em 1992).
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090–1119.
- International Integrated Reporting Council. (2011). *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*. Recuperado em 17 jul, 2014, de [http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)
- International Integrated Reporting Council. (2013a). *A Estrutura Internacional para Relato Integrado*. Recuperado em 17 jul, 2014, de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2013b). *Consultation Draft of the International Integrated Reporting Framework*. Recuperado em 17 jul, 2014, de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/06/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework-Portuguese.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2013c). *IIRC Pilot Program Business Network*. Recuperado em 16 ago, 2015, de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/11/IIRC-Pilot-Program-Business-Network-backgroundunder-Americas-October-2013.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2013d). *Materiality: Background paper for <IR>*. Recuperado em 20 dez, 2014, de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2013e). *Pilot Program Yearbook. Business and Investors explore the sustainability perspective of Integrated Reporting*. Recuperado em 12 jan, 2015, de [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013\\_PDF4\\_PAGES.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf)
- International Integrated Reporting Council (2014). *The IIRC. About<IR>*. Recuperado em 04 julho, 2014, de <http://www.theiirc.org/the-iirc/about/>
- International Integrated Reporting Council (2015). *<IR> Networks*. Recuperado em 16 agosto, 2015 de <http://integratedreporting.org/ir-networks/>
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2013). *Relato Integrado 2014 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado em 21 maio, 2016 de [https://www.italy.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_PT.pdf?title=Relato20Integrado2013](https://www.italy.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_PT.pdf?title=Relato20Integrado2013)
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2014). *Relato Integrado 2014 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado em 21 maio, 2016 de [https://www.italy.com.br/\\_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/Relato\\_Integrado\\_2014.pdf](https://www.italy.com.br/_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/Relato_Integrado_2014.pdf)

- Itaú Unibanco Holding S.A. (2015a). *Relato Integrado 2015 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado em 21 maio, 2016 de [https://www.itaubr.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_2015.pdf#page=1](https://www.itaubr.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_2015.pdf#page=1)
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2015b). *Relatório Anual Consolidado 2015 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado em 21 maio, 2016 de [https://www.itaubr.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau\\_RAC\\_2015\\_port.pdf#page=1](https://www.itaubr.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2015_port.pdf#page=1)
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2015c). *Itaú Unibanco <IR> Um caso de sucesso*. Seminário Internacional sobre Relato Integrado. Rio de Janeiro. Brasil. Recuperado em 21 março, 2016 de [http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=58166&conta=28&id=219715](http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=58166&conta=28&id=219715)
- James, M. L. (2013a). Sustainability and Integrated Reporting: A Case Exploring Issues, Benefits and Challenges. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 19(7), 89–95.
- James, M. L. (2013b). Sustainability and Integrated Reporting: Opportunities and strategies for small and midsize companies. *Entrepreneurial Executive*, 18, 17–28.
- James, M. L. (2014). The benefits of Sustainability and Integrated Reporting: an investigation of accounting majors' perceptions. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 17(2), 93–113.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299–316.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jianu, I. (2012). The Social-Financial Responsible Reporting - The key for Integrated Reporting. *Acta Universitatis Danubius: Economica*, 8(4), 83–101.
- Kassai, J. R., & Carvalho, L. N. G. (2013). Relato Integrado: a próxima revolução contábil. *Anais do XV Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA*, São Paulo, SP, Brasil, 15, p. 2920-2935.
- KPMG (2012). *Integrated Reporting. Performance insight through Better Business Reporting. Issue 2*. Recuperado em 15 julho, 2014, de <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Better-Business-Reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf>
- Larentis, F., Milan, G. S., & De Toni, D. (2012). Formação de estratégia como um processo coletivo e múltiplas perspectivas culturais: um estudo qualitativo em uma loja exclusiva de moveis. *REGE - Revista de Gestão*, 19(1), 87-105.
- Lima, G. A. S. F. de. (2009). Nível de evidenciação × custo da dívida das empresas brasileiras. *Revista Contabilidade E Finanças*, 20(49), 95–108.

- Lodhia, S. (2015). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Business Ethics*, 129, 585–598.
- Lopes, A. B. (2012). Contabilidade das Companhias Abertas no Brasil: Uma agenda para o futuro. In \_\_\_\_\_ (Org.). *Contabilidade e Finanças no Brasil: Estudos em homenagem ao professor Eliseu Martins* (pp. 23-28). São Paulo: Atlas.
- Lopes, A. B., & Martins, E. (2005). *Teoria da contabilidade: uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas.
- Maciel, P. A. (2015). *Relato Integrado: Análise da evolução da estrutura conceitual e sua aplicação nos relatórios das empresas no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Malanovicz, A. V. (2011). *Contribuição do modelo de organização de Karl Weick para a compreensão teórica do processo de entendimento compartilhado entre usuários e desenvolvedores sobre as demandas de desenvolvimento de sistemas de informação*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Malanovicz, A. V., & Brodbeck, A. F. (2010). Entendimento Compartilhado entre Clientes e Desenvolvedores: O Processo de Afastamento da Ambiguidade para o Desenvolvimento de Sistemas de Informação. *Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, São Carlos, SP, Brasil, 30, pp. 1-14.
- Martínez-Silveira, M., & Oddone, N. (2007). Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. *Ciência Da Informação*, 36(2), 118–127.
- Martins, E. (2012). A Contabilidade Brasileira de Ontem e de Hoje; e a de Depois? In Lopes, A. B. (Org.). *Contabilidade e Finanças no Brasil: Estudos em homenagem ao professor Eliseu Martins* (pp. 3-22). São Paulo: Atlas.
- Martins, E., & Silva, P. R. (2001). Introdução. In E. Martins (Org.). *Avaliação de Empresas: da mensuração contábil a econômica* (pp. 15-24). São Paulo: Atlas.
- Martins, E. A., & Carvalho, L. N. (2011). Ciência da contabilidade: um ensaio teórico sobre seu objetivo e objeto. *Anais do XI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 11, pp. 1–13.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theophilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Melloni, G. (2015). Intellectual capital disclosure in integrated reporting: an impression management analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 661–680.
- McGee, J., & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma*



- ferramenta estratégica (A. B. Figueiredo, Trad.). Rio de Janeiro: Campus (Obra original publicada em 1993).
- Montenegro, L. M., & Casali, A. M. (2008). O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. *Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 5, pp. 1-14.
- Moody, D., & Walsh, P. (1999). Measuring The Value Of Information: An Asset Valuation Approach. *Proceedings of the Seventh European Conference on Information Systems (ECIS'99)*. Frederiksberg, Denmark, 17, pp. 1–17.
- Moraes, T. G. (2013). *Comportamento Informacional de Busca em um Ambiente Virtual de Aprendizagem de Apoio ao Ensino Presencial*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. (2nd ed). Croydon: SAGE Publications Ltd.
- Oliveira, A. T., & Rech, I. J. (2012). Conteúdo Informativo da Contabilidade. In A. B. Lopes (Org.). *Contabilidade e Finanças no Brasil: Estudos em homenagem ao professor Eliseu Martins* (pp. 31-58). São Paulo: Atlas.
- Orlikowski, W., & Baroudi J.J. (1991). Studying Information Technology In Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1-28.
- Owen, G. (2013). Integrated Reporting: A Review of Developments and their Implications for the Accounting Curriculum. *Accounting Education*, 22, 340–356.
- PricewaterhouseCoopers Brasil. (2011). *O que seus relatórios dizem sobre você? Relatórios integrados (Integrated Reporting)*. Recuperado em 5 ago, 2014, de [http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/publicacoes/assets/relatorios-integrados-11-a.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/assets/relatorios-integrados-11-a.pdf)
- Ramos-Rodríguez, A.-R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25, 981–1004.
- Rensburg, R., & Botha, E. (2014). Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40(2), 144–152.
- Reuter, M., & Messner, M. (2015). Lobbying on the integrated reporting framework. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(3), 365–402.
- Robertson, F. A., & Samy, M. (2015). Factors affecting the diffusion of integrated reporting – a UK FTSE 100 perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 190–223.
- Rodrigues, A. P. F. (2014). Análise do Grau de Atendimento do Relatório Natura 2012 à Proposta de Estrutura Conceitual para Relatórios Integrados. *Anais do XI Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 11, p. 1–16.

- Rodriguez-Melo, A., & Mansouri, S. A. (2011). Stakeholder engagement: Defining strategic advantage for sustainable construction. *Business Strategy and the Environment*, 20(8), 539–552.
- Rover, S., Tomazzia, E. C., Murcia, F. D.-R., & Borba, J. A. (2012). Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando análise de regressão em painel. *Revista de Administração*, 47(2), 217–230.
- Salotti, B. M., & Yamamoto, M. M. (2005). Ensaio sobre a teoria da divulgação. *BBR-Brazilian Business Review*, 2(1), 53–70.
- Salotti, B. M., & Yamamoto, M. M. (2008). Divulgação Voluntária da Demonstração dos Fluxos de Caixa no Mercado de Capitais Brasileiro. *Revista Contabilidade E Finanças*, 19(48), 37–49.
- Sampieri, R.H, Collado, C.F., & Lucio, M.D.P.B. (2013). Metodologia da pesquisa (5ª. ed.). D. V. Moraes, Trad.). Porto Alegre: Penso (Obra original publicada em 2010).
- Santiago, J. S., Fernandes, J. L. T., & Gonçalves, R. S. (2014). Contabilidade Social Corporativa. In J. K. Niyama (Org.). *Teoria Avançada da Contabilidade* (pp. 136-158). São Paulo: Atlas.
- Scott, J. (1990). A matter of record: Documentary sources in social research. Cambridge: John Wiley & Sons.
- Silva, M. C. C. A. (2014). *Tendências e Desafios da Integração de Informações Financeiras e de Sustentabilidade de quatro empresas brasileiras que adotaram o modelo do Relato Integrado em 2014*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Simnett, R., & Huggins, A. L. (2015). Integrated reporting and assurance: where can research add value? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(1), 29–53.
- Slewinski, E., Camacho, R.R., & Sanches, S.L.R. (2015). Análise Bibliométrica e Paradigmática da Produção Científica sobre Relato Integrado nos Periódicos Internacionais de Contabilidade. *Anais do XV Congresso USP de Contabilidade e Controladoria*, São Paulo, SP, Brasil, 15, p. 1-16.
- Smith, M. S. J., & Fadel, B. (2010). A Inter-relação entre o Profissional da Informação e o Profissional Contabilista: Necessidades Informacionais. In M. Valentim (Org.). *Gestão, Mediação e Uso da Informação* (pp. 169-189). São Paulo: Cultura Acadêmica.
- Soutes, D. O., & Lima, S. C. (2012). Análise da Qualidade do Lucro. In A. B. Lopes (Org.). *Contabilidade e Finanças no Brasil: Estudos em homenagem ao professor Eliseu Martins* (pp. 59-104). São Paulo: Atlas.
- Stent, W., & Dowler, T. (2015). Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23(1), 92–117.

- Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476–503.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068–1089.
- Taga, V., & Blattmann, U. (2012). Comportamento informacional em teses e dissertações na ciência da informação no Brasil entre 2007-2012: Revisão de literatura. *Biblios*, 47(47), 30–51.
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355–366.
- Valentim, M. L. P., & Souza, J. S. F. (2013). Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia E Ciência Da Informação*, 18(38), 87–106.
- Van Bommel, K. (2014). Towards a legitimate compromise? An exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157–1189.
- Van Zyl, A. S. (2013). The importance of stakeholder engagement in managing corporate reputations. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 7(1), 46–60.
- Vergara, S. C. & Caldas, M. P. (2007). Paradigma interpretacionista: a busca de superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In M. P. Caldas & C. O. Bertero (Org.). *Teoria das Organizações* (pp. 223-234). São Paulo: Atlas.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219.
- Weick, K. E. (1973). *A Psicologia Social da Organização*. (D. M. Leite, Trad.). São Paulo: Edgard Blücher (Obra original publicada em 1969).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Wilson, T. D. (2000). Human information behavior. *Informing Science*, 3(2), 49–55.
- Wulf, I., Niemöller, J., & Rentzsch, N. (2014). Development toward integrated reporting, and its impact on corporate governance: a two-dimensional approach to accounting with reference to the German two-tier system. *Journal of Management Control*, 25(2), 135–164.

Yamamoto, M. M., & Salotti, B. M. (2006). *Informação Contábil: Estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4ª ed.). (A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman (Obra original publicada em 2009).

Zaro, E. S. (2015). *Análise comparativa de Relatos Integrados das empresas brasileiras a luz da estrutura conceitual*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

## ANEXO I

Questão	Possível elemento do modelo de Weick (1973)
Qual a sua posição na organização? Quais são suas atribuições e responsabilidades e a quem você se reporta?	Regras de reunião; Escolha de ciclos;
Por favor, faça uma revisão geral sobre o contexto econômico, social e ambiental de sua organização.	Mudança ecológica; Registro da ambiguidade;
O que o termo Relato Integrado significa pra você e sua empresa?	Mudança Ecológica; Criação; Seleção; Retenção;
De que maneira a proposta para Relato Integrado foi inserida no contexto de sua organização?	Mudança Ecológica; Registro da ambiguidade; Regras de reunião; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade; Escolha de ciclos;
Como o Relato Integrado difere dos relatórios de sustentabilidade e financeiro?	Mudança Ecológica; Registro da ambiguidade; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade;
Quais são os benefícios e desafios do Relato Integrado?	Criação; Seleção; Retenção.
Discuta sobre a transição de sua organização para a prática de Relato Integrado (comparando com o modelo em prática anteriormente), explicando como foi implantado o Relato Integrado em sua organização.	Registro da ambiguidade; Regras de reunião; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade; Escolha de ciclos;
Antes do início da adoção do Relato Integrado, foi definido um projeto para sua execução que envolvesse questões como tempo para implementação, periodicidade de reuniões e acompanhamento do processo?	Regras de reunião; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade; Escolha de ciclos;
Quais são os principais atores (responsáveis individuais/setores) envolvidos no processo de Relato Integrado em sua organização? Estes colaboradores passaram a se dedicar somente ao processo ou acumularam funções? Foi necessário o auxílio de agentes externos à organização, na função de consultoria?	Regras de reunião; Escolhas de ciclos; Registro da ambiguidade; Afastamento da ambiguidade.
Identifique os fatores chave de sucesso em sua organização na transição para o Relato Integrado.	Mudança Ecológica; Registro da ambiguidade; Regras de reunião; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade; Escolha de ciclos;
Por que a organização está se comprometendo com o Relato Integrado?	Mudança Ecológica; Registro da ambiguidade; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade;
Que lições outras organizações podem aprender com sua experiência em Relato Integrado?	Retenção; Afastamento da ambiguidade; Regras de Reunião.
Quais são as visões de sua organização para o futuro do Relato Integrado?	Retenção; Afastamento da ambiguidade;
Como foi construído o conceito de criação de valor? Qual é esse conceito?	Registro da ambiguidade; Regras de reunião; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade.
Como foram identificados os capitais? Quais as dificuldades?	Registro da ambiguidade; Regras de reunião; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade.
Como foram aplicados os princípios? Quais as dificuldades?	Registro da ambiguidade; Regras de reunião; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade.
Como foi definido o processo (protocolo para) da conectividade da informação? Quais partes da empresa se envolveram?	Mudança Ecológica; Registro da ambiguidade; Regras de reunião; Criação; Seleção; Retenção; Afastamento da ambiguidade; Escolha de ciclos;

**Anexo I** Roteiro para entrevistas semi-estruturadas

Fonte: Elaborada pela autora.