

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

KELLI JULIANE FAVATO

**RELATO INTEGRADO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE O SENTIDO CRIADO PELOS ATORES INTERNOS**

MARINGÁ
2019

KELLI JULIANE FAVATO

**RELATO INTEGRADO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE O SENTIDO CRIADO PELOS ATORES INTERNOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre pelo 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.^a Dr.^a Marguit Neumann.

Agência Financiadora: CAPES

MARINGÁ

2019

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

Favato, Kelli Juliane
F272r Relato integrado em instituições financeiras: um estudo
de caso sobre o sentido criado pelos atores internos. /
Kelli Juliane Favato. -- Maringá, 2019.
53 f. : il., tabs.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Marguit Neumann.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento
de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis - Área de Concentração: Controladoria, 2019

1. Relato integrado. 2. Pensamento integrado. 2.
Sensemaking. I. Neumann, Marguit, orient. II. Universidade
Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas.
Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação
em Ciências Contábeis - Área de Concentração: Controladoria.
III. Título.

CDD 21.ed. 657.45

AHS-CRB-9/1065



DECLARAÇÃO

Aos vinte e sete dias do mês de março do ano de dois mil e dezenove, às 10h30min., realizou-se, nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, a apresentação da Defesa da dissertação de Mestrado, sob o título: **“Relato Integrado em Instituições Financeiras: um Estudo de Caso Sobre o Sentido Criado pelos Atores Internos”**, de autoria de **Kelli Juliane Favato**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria - Linha de pesquisa em Contabilidade para Usuários Externos.

Nome do membro da banca	Função	IES
Profª Drª Marguit Neumann	Presidente	PCO/UEM
Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Daniel Ramos Nogueira	Membro examinador	Externo / UEL
Prof. Dr. Manuel Castelo Branco	Membro examinador	Externo / Univ. do Porto/Portugal

A validação da aprovação na Defesa Pública está condicionada a que o(a) aluno(a) apresente a versão definitiva da Dissertação, conforme consta lavrado em Ata, de acordo com a alínea “b” do inciso V do Art. 44 da Resolução nº 113/2016-CI/CSA.

Por ser a expressão da verdade, firmamos a presente.

Maringá, 27 de março de 2019.

Dr. mundim
Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

AGRADECIMENTOS

A concretização dessa pesquisa ocorre diante a soma de experiências que o mestrado proporcionou (e que experiências?!). Não seria possível relata-las em uma única página de agradecimentos. Portanto, sucintamente, agradeço:

A Universidade Estadual de Maringá (UEM). Ao Departamento de Ciências Contábeis e ao programa de pós-graduação stricto sensu em Ciências Contábeis. Bem como, agradeço aos seus atores sociais (coordenação, secretaria, docentes e discentes) que juntos desenvolveram um novo olhar sobre a contabilidade, sobre o ensino e sobre pesquisa, gerando vários “por quês?” e “sofias”.

A orientação da prof^a Marguit que desafia e acompanha desde o início do mestrado. Assim, como as recomendações da banca, composta pela prof^a Simone, prof^o Daniel e prof^o Manuel.

Obrigada pela disposição, pelo tempo e pelo profissionalismo disposto.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos e a UEM pela concessão de ajuda de custos para apresentação nos eventos.

A instituição Itaú Unibanco por participar na coleta de dados dessa pesquisa.

Por fim, ainda que as experiências do mestrado tenham proporcionado o desenvolvimento e a capacidade para concretização desta dissertação, esse processo não seria possível sem o apoio familiar, a maior gratidão será sempre a eles.

“Tudo depende do tipo de lente que você utiliza para ver as coisas”.

Jostein Gaarder - O Mundo de Sofia

“[...] eu imagino de todos os capitais a gente tem uma pequena parcela que é propriedade do banco, mas acredito que grande maioria é da sociedade e que a gente só usufrui”.

Colaborador do Itaú Unibanco participante da entrevista.

RESUMO

Favato, K. J. (2019). *Qual o sentido criado pelo ator interno? Percepção das propriedades do sensemaking nas práticas e processos do Relato Integrado no Itaú Unibanco*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

O propósito do Relato Integrado em se concentrar na criação de valor da organização e, não apenas, em impactos causados pelas atividades operacionais, pode estar influenciando a mentalidade de líderes corporativos, resultado este que décadas de relatórios de sustentabilidade não o fizeram. O objetivo da pesquisa foi compreender o sentido criado nas práticas e processos do Relato Integrado no Itaú Unibanco, pautado na ótica do *sensemaking* de Karl Weick (1973) e nas sete propriedades do *sensemaking* de Weick (1995). Por meio de um estudo de caso único, qualitativo, a coleta de dados foi realizada em duas etapas entre Dezembro de 2018 e Janeiro de 2019, com a participação 8 colaboradores, tanto envolvidos no processo de elaboração do Relato Integrado, quanto que utilizam o reporte internamente. Os dados foram coletados em duas etapas, na Etapa 1 foram coletados em uma entrevista em grupo *online* síncrona por *Skype* e os dados da Etapa 2 foram obtidos por formulário *online* via e-mail com questões semi-abertas. Os resultados apresentam que a identidade do Relato Integrado, na instituição, para os colaboradores internos está relacionada a três pontos: processos de sinergia entre setores; integração para produção de outros relatórios e; desenvolvimento de uma cadeia de Pensamento Integrado de todo o negócio. Amplia-se a discussão com os colaboradores que utilizam o Relato Integrado para tomada de decisão internamente, os quais atribuem significado como sendo uma ferramenta de comunicação externa. Quanto a implementação do Pensamento Integrado foi evidenciada a capacidade da instituição de integrar setores, ter conectividade e de os atores criarem uma cadeia de Pensamento Integrado de todo o negócio. Além disso, compreende-se que o Pensamento Integrado pode favorecer o ator entender o que a sua função proporciona na atividade operacional e favorecer a equipe avaliar e compreender o impacto de suas decisões de modo amplo. Os resultados apresentam que as práticas e os processos estabelecidos não mudaram as características do Itaú Unibanco, e sim a visão dos atores sociais que passou de setorial (unidimensional) para multidimensional (holística), obtendo maior consenso e ponderação quanto ao reflexo do trabalho desenvolvido em cada setor nas atividades do conglomerado da instituição. Dessa forma, o estudo contribui ao trazer a percepção de que o ator social compreende o seu papel dentro do grupo. Além disso, o estudo apresenta os benefícios internos proporcionados pela adesão e elaboração do Relato Integrado; mudanças incrementais para o modelo de negócio; processos internos de trabalho do colaborador que participa da elaboração e dos que utilizam para tomada de decisão; quanto a operação do conglomerado da instituição e; expectativas e desafios para continuar atendendo a demanda de Relato Integrado. As descobertas desse estudo são relevantes para acadêmicos, para o *International Integrated Reporting Council*, preparadores de relatórios, para alta administração de instituições que aderiram ou estão em dúvida quanto a adesão ao Relato Integrado.

Palavras-Chave: Relato Integrado; Pensamento Integrado; *Sensemaking*.

ABSTRACT

Favato, K. J. (2019). *What is the meaning created the internal actor? Perception of sensemaking properties in the practices and processes of the Integrated Report at Itaú Unibanco*, Master's Dissertation, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil.

The purpose of the Integrated Report to focus on creating the value of the organization and, not only, on impacts caused by operational activities, may be influencing the mentality of corporate leaders, a result that decades of reports of Sustainability not done. The objective of the research was to understand the meaning created in the practices and processes of the Integrated Report at Itaú Unibanco, based on the viewpoint of the sensemaking of Karl Weick (1973) and the seven properties of the sensemaking of Weick (1995). Through a single, qualitative case study, data collection was carried out in two stages between December 2018 and January 2019, with the participation of 8 employees, both involved in the process of elaboration of the integrated report, and using the report internally. The data were collected in two stages, in step 1 were collected in an online group interview by Skype and the data from step 2 were obtained by online form via e-mail with semi questions. The results show that the identity of the integrated report, in the institution, for internal collaborators is related to three points: processes of synergy between sectors; Integration for production of other reports and; Development of a chain of Integrated Thinking of the whole business. The discussion is broadened with the collaborators who use the Integrated Report for decision-making internally, which attribute meaning as an external communication tool. As for the implementation of integrated thinking, it was evidenced the institution's ability to integrate sectors, have connectivity and the actors create a chain of Integrated Thinking of the whole business. In addition, it is understood that integrated thinking can favor the actor to understand what his function provides in the operational activity and to encourage the team to evaluate and understand the impact of their decisions in a broad way. The results showed that the established practices and processes did not change the characteristics of Itaú Unibanco, but rather the vision of the social actors that went from sectoral (one-dimensional) to multidimensional (holistic), obtaining greater consensus and Weighting as to the reflection of the work developed in each sector in the activities of the institution conglomerate. In this way, the study contributed by bringing the perception that the social actor who understands his role within the group. In addition, the study presents the internal benefits provided by the adherence and elaboration of the Integrated Report; Incremental changes to the business model; Internal work processes of the collaborator who participates in the elaboration and those who use it for decision making; And the operation of the conglomerate of the institution; Expectations and challenges to continue meeting the demand for integrated reporting. The findings of this study are relevant for academics, for the International Integrated Reporting Council, report preparers, for the high administration of institutions that have adhered to or are in doubt when joining the Integrated Report.

Keywords: Integrated Reporting; *Sensemaking*; Integrated Thinking.

TABELAS

Tabela 1 - Propriedades do <i>Sensemaking</i> _____	18
Tabela 2 - Classificação da pesquisa _____	20
Tabela 3 - Características do Itaú Unibanco _____	21
Tabela 4 - Categorização e codificação dos dados _____	22
Tabela 5 - Categorização e codificação dos dados _____	22
Tabela 6 - Apresentação dos participantes _____	23
Tabela 7 - Proposições para identificação empírica dos elementos do <i>sensemaking</i> _____	24
Tabela 8 – O que é Relato Integrado para os atores que o utilizam como ferramenta de comunicação e/ou tomada de decisão interna. _____	26
Tabela 9 - O que é Pensamento Integrado para os atores que o utilizam como ferramenta de comunicação e/ou tomada de decisão internamente. _____	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	11
1.5 DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	13
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA	13
2 BASE CONCEITUAL	14
2.1 RELATO INTEGRADO	14
2.1.1 Contexto do Relato Integrado e Pensamento Integrado	14
2.1.2 O Ator Social nos Processos Internos do Relato Integrado	15
2.2 <i>SENSEMAKING</i>	17
2.2.1 Conceituação de <i>Sensemaking</i>	17
2.2.2 Propriedades do <i>Sensemaking</i> de Karl Weick	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	20
3.2 APRESENTAÇÃO DO CASO	20
3.3 DEFINIÇÃO DA UNIDADE E CATEGORIAS DE ANÁLISE	21
3.4 COLETA DE DADOS	22
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	23
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
4.1.1 Pensamento Integrado e Relato Integrado	25
4.1.2 Propriedades do <i>Sensemaking</i>	29
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	44
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	45
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	47
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	47

REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	52

1 INTRODUÇÃO¹ 2

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A crise financeira global destacou pontos fracos nos relatórios financeiros tradicionais (Adhariani & de Villiers, 2018). Além disso, para Adams e Larrinaga-gonza (2007) a forma que a contabilidade e os relatórios de sustentabilidade são usados tornou-se uma preocupação para os interessados no impacto socioambiental dos negócios. Atentas a isto, segundo McNally, Cerbone e Maroun (2017) e PwC (2015), as maiores empresas do mundo estão dedicando tempo e esforços para explicar as principais métricas ambientais, sociais e de governança em seus relatórios anuais e de sustentabilidade.

Nesta perspectiva, o desenvolvimento do Relato Integrado [RI] tem o potencial de atender as deficiências nas comunicações corporativas financeiras e não financeiras, pois diferente dos relatórios financeiros e de sustentabilidade voltados para o passado e desempenho obtido, o Relato Integrado é direcionado para informações a longo prazo (Dumay & Dai, 2016). Sua estrutura é voltada para uma visão holística, com vista de integrar informações que englobem aspectos ambientais, sociais e de governança em um formato objetivo, conciso, comparável e de longo prazo (Melloni, Caglio, & Perego, 2017). Embora não haja um número preciso de quantas empresas aderiram desde 2013 (Abhayawansa, Elijido-ten, & Dumay, 2018), o *International Integrated Reporting Council* [IIRC] lista 532 organizações (IIRC, 2019) que afirmam seguir o *Framework* 1.0 do IIRC. Para Abhayawansa et al. (2018) embora as evidências quanto aos seus benefícios para usuários externos não são claras, os números destacam um crescimento exponencial na adoção.

O propósito do Relato Integrado em se concentrar na criação de valor da organização e, não apenas, em impactos causados pelas atividades operacionais, pode estar influenciando o pensamento de líderes corporativos, resultado este que décadas de relatórios de sustentabilidade não o promoveram (Adams, 2017b). Ao considerar a influência desses líderes e indivíduos em nível de desenvolvimento e acompanhamento do reporte, emprega-se a perspectiva de análise

¹ A estrutura desta dissertação segue as normas ABNT, no entanto referências, citações e tabelas estão normatizados de acordo com a APA.

² Os resultados apresentados nesta dissertação foram submetidos para debates em congressos e posteriormente serão publicados em periódicos. Portanto, considerando a possível evolução no presente debate recomenda-se ao leitor entrar em contato com a pesquisadora para ter a versão mais avançada do estudo. Currículo Lattes - <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K8058195T7>. E-mail - kelli.favato@gmail.com.

interpretativa. Abordagem cuja a importância não está em estudar estruturas organizacionais, mas, sim, os processos que são construídos diante interações dos atores sociais, ou seja, compreender os sentidos atribuídos pelo indivíduo no processo.

O *sensemaking* contribui para essa compreensão, pois para Weick (1973) a organização é constituída de interações sociais que produzem sentido para o indivíduo. Parry (2003) infere que o Karl Weick considera que os processos sociais e cognitivos – crenças, suposições, histórias e interações com os indivíduos – são fundamentos para construir socialmente as organizações, auxiliará a produzir sentido e ordem para o que está acontecendo, dando sentido à realidade (Parry, 2003). Dito isso, compreende-se que separar o ‘pensar’ do ‘fazer’ denotando ao indivíduo o papel de, somente, operacionalizar é ignorar o sentido atribuído ao percurso da organização para a criação de um processo, que neste estudo é o Relato Integrado.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações têm modelos de negócios próprios que implicam em *inputs* e *outputs* únicos, e estabelecer uma nova forma de comunicação é desafiador (Kistruck & Beamish, 2010). A transição para o comunicar integrado não é resultante, apenas, da elaboração de um relatório, mas implementar uma prática que engaje diversos setores de uma organização a pensar em conjunto (Lodhia, 2015).

Portanto, a adoção ao Relato Integrado reflete em mudanças internas na organização, como apresentado no estudo de caso de Lodhia (2015), pois, implica na incorporação de um processo de pensar integrado e criar valor de maneira multidimensional, gerando desafio aos envolvidos. Logo, o processo de adesão será diferente para cada empresa, em razão do contexto organizacional e da especificidade de cada entidade, como fatores culturais (Adams & Simnett, 2011).

Embora as pesquisas tenham direcionado sua atenção predominantemente para os pontos fortes e fracos do reporte na perspectiva de divulgação (externa), direcionar estudos para a dimensão interna do Relato Integrado, ou seja, os efeitos organizacionais do projeto de implementação (Dumay & Dai, 2016) é fundamental para compreender o que muda e como muda a organização. Os estudos que abordaram quanto e como o Relato Integrado altera a maneira pela qual as organizações conduzem os negócios (Chicchi, Montemari, & Gatti, 2018; Lai, Melloni, & Stacchezzini, 2018; Lodhia, 2015; Stubbs & Higgins, 2014) não exploram o *sensemaking* dos autores envolvidos no desenvolvimento do Pensamento Integrado e adoção nas organizações.

Dessa forma, identifica-se a relevância dos estudos de caso e, na presente pesquisa, dá-se continuidade a pesquisa de Slewinski, Favato, Sanches e Neumann (2018) para compreender o atual processo do relato (três anos após as entrevistas realizadas em 2015). Salienta-se que o potencial de compreender as conexões que os atores internos desempenham no processo é uma questão de interesse para acadêmicos e profissionais engajados em como o Relato Integrado pode melhorar a visão de negócio da organização para atender aos *stakeholders* (Lai et al., 2018). A transição para o comunicar integrado não é resultante, apenas, da elaboração de um relatório, mas implementar um processo que engaje diversos setores de uma organização a pensar em conjunto (Lodhia, 2015). Para tanto, se estabelece a seguinte questão: qual o sentido criado nas práticas e processos dos atores que elaboram e utilizam o Relato Integrado no Itaú Unibanco?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Para responder ao problema, propõe-se o objetivo desta pesquisa de compreender o sentido criado nas práticas e processos do Relato Integrado no Itaú Unibanco, pautado na ótica do *sensemaking* de Karl Weick (1973) e nas sete propriedades do *sensemaking* de Weick (1995), resumidamente representadas como uma sequência na qual os atores envolvidos com a identidade no contexto social se engajam em eventos contínuos, a partir do qual extraem indícios e fazem sentido plausível, retrospectivamente, ao mesmo tempo em que promulgam ordem nos eventos contínuos.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. compreender os significados atribuídos para o que é Pensamento Integrado e Relato Integrado.
- b. compreender o sentido criado pelos atores internos do Itaú Unibanco nas práticas e processos do Relato Integrado pautado nas propriedades do *sensemaking* de Weick (1995).

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O estudo de caso no Itaú Unibanco de Slewinski et al. (2018) utilizou a abordagem do *sensemaking* de Karl Weick (1995) para compreender a criação de sentido no processo de adoção e elaboração do Relato Integrado. O Itaú Unibanco foi o primeiro banco Latino

Americano a aderir ao reporte, participa da Comissão Brasileira para Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) e, além disso, a curto prazo, pretende adotar o Relato Integrado como a única prestação de contas do banco. O estudo de caso no Itaú Unibanco é relevante porque a instituição desenvolve o reporte com a própria equipe (grupos de trabalho). Nesse ponto, para McNally et al. (2017) o excesso de confiança em consultores externos para preparar o Relato Integrado pode reduzir o envolvimento gerencial no processo de elaboração de relatórios e reprimir o desenvolvimento de sistemas de controle interno e estruturas de relatórios apropriados. Portanto, a escolha do Itaú Unibanco para essa pesquisa está pautada em compreender o sentido criado nos atos internos, pois o potencial de compreender as conexões que os atores internos desempenham no processo é de interesse para acadêmicos e profissionais engajados em como o Relato Integrado pode melhorar a visão de negócio da organização para atender aos *stakeholders* (Lai et al., 2018).

Este estudo também contribui ao atender as lacunas apontadas por Adams e Larrinaga-gonza (2007), Gray (2010), Lodhia (2015), McNally et al. (2017) e Perego, Kennedy e Whiteman (2016), para o aumento de pesquisas que envolvam as corporações visando melhorar o desempenho com a responsabilidade social corporativa. Ressalta que propor o engajamento de profissionais que atuam na área contábil da organização a pensar por um período maior que o operacional é uma proposta ousada, porém importante (Adams, 2015).

Para Langenberg e Wesseling (2016) é essencial que a academia levante reflexões para compreender as estruturas organizacionais e a participação dos indivíduos (atores sociais) nos processos internos dessas estruturas. Ademais, a continuidade ao estudo de Slewinski et al. (2018) é pautada pela complexidade relacionada à integração de informações financeiras e não financeiras no estágio de amadurecimento do Relato Integrado na instituição, isto é, antes da possível institucionalização, pois como posto por Weick (1995) o *sensemaking* antecede os pressupostos da Teoria Institucional.

A relevância também está ao considerar a responsabilidade social das instituições financeiras, pois para Lodhia (2015), embora sem impactos ambientais diretos, sua responsabilidade social é extensa se considerado o impacto das práticas de políticas de financiamento para negócios sustentáveis, ou ainda, possíveis investimento em carteiras voltadas a responsabilidade social, portanto, o seu envolvimento em relatos integrados é essencial.

As descobertas desse estudo são relevantes para acadêmicos, para o IIRC, preparadores de relatórios, para alta administração de instituições que aderiram ou estão em dúvida quando a adesão ao Relato Integrado. Os resultados apresentam benefícios internos proporcionados

pelo reporte; mudanças incrementais para o modelo de negócio; processos internos de trabalho do colaborador que participa da elaboração e dos que utilizam para tomada de decisão; quanto a operação do conglomerado da instituição e; expectativas e desafios para continuar atendendo a demanda de Relato Integrado.

1.5 DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Considera-se a metodologia empregada como delimitação dessa pesquisa. A dissertação foi realizada com um estudo de caso em profundidade de abordagem interpretativa, utilizando entrevistas em grupo online e questões abertas por e-mail. Ainda que a instituição tenha representatividade na temática em um único caso os dados não podem ser generalizados.

Quanto a coleta de dados, não foi viabilizado entrevistar todos os membros que decidem os temas do reporte, assim como também não foi viabilizado selecionar setores ou funções que utilizem o Relato Integrado como ferramenta de comunicação interna, tais participantes foram selecionados pela instituição. Entende-se que a delimitação é viável, pois estudos qualitativos são voltados para profundidade e não quantificação dos dados.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta, além dessa introdução, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos apoiados nas preposições de pesquisa, apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões, contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

2 BASE CONCEITUAL

Em vista a dar sustentação conceitual desta dissertação, a seção 2 trabalha os conceitos de Relato Integrado (2.1) e *sensemaking* (2.2).

2.1 RELATO INTEGRADO

2.1.1 Contexto do Relato Integrado e Pensamento Integrado

Os relatórios financeiros, fundamentados nos princípios contábeis geralmente aceitos, e os relatórios de sustentabilidade se desenvolveram em época e motivos distintos (Lai et al., 2018). Devido a isto, tanto o âmbito empresarial quanto o acadêmico, reconhecem que é necessário incorporar a sustentabilidade à estratégia operacional e alinhar aos resultados financeiros porque é inadequado separar responsabilidade social corporativa dos relatórios anuais (Dumay & Dai, 2016).

Estabelecido em 2010 pelo IIRC e implementado em 2013, o Relato Integrado objetiva comunicar aos provedores de capital como uma organização cria valor a longo prazo (Flower, 2015; Perego et al., 2016; Stubbs & Higgins, 2015). Foi desenvolvido após 30 anos ou mais de tentativas em ampliar a prestação de contas para incluir o impacto socioambiental no negócio, visando a ruptura de relatórios estritamente econômicos. Na sua proposta busca ser plausível, compreensível e confiável para engajar diferentes *stakeholders* em uma demanda plural de interesses (Gray, 2010; Thomson, 2015).

Em 2013 os investidores obtiveram participação no Conselho de Partes Interessadas do IIRC (Adams, 2015), a composição inicial do órgão não os contemplava, embora o público-alvo não é restrito a esses, abrangendo a todos os *stakeholders* (Flower, 2015; Perego et al., 2016; Stubbs & Higgins, 2015). Nesse sentido, há críticas na literatura que apontam mudanças na proposta do Relato Integrado desde sua implementação, em 2013, considerando que excluiu aspectos da sustentabilidade na sua programática. Essa exclusão pode direcionar o RI para neutralizar eventos à sustentabilidade, com potencial para reformular a evidenciação de práticas corporativas que são insustentáveis em um discurso sustentável (Flower, 2015; Thomson, 2015).

De forma estratégica o IIRC (2015) implementou medidas para promover a estrutura de RI (Abhayawansa et al., 2018). Dentre elas, tem-se a Rede de Negócios, que oferece compartilhamento de experiências às empresas interessadas em adotar esse relatório, para interagir, ter *insights*, obter análises e críticas de seus relatos. Nessa rede, dentre elas, está

inclusa a Rede Bancária de RI para se concentrar nos aspectos de aplicação do reporte que sejam relevantes e particulares deste setor (Abhayawansa et al., 2018). Quanto às estratégias para a rede bancária, alguns exemplos são postos pelo IIRC (2015): treinamentos de colaboradores aumentará o valor do capital humano e concomitante, o capital financeiro; outro exemplo está no possível fortalecimento do capital intelectual bancário para atender as atuais demandas da era do banco digital, portanto aumentarão os gastos com P&D; outro exemplo é relacionado a quais práticas sustentáveis de empréstimos os bancos incorrem em custo e tempo (capital financeiro e humano) nas interações com os reguladores.

Para o IIRC (2015), o Relato Integrado de bancos deve responder como as instituições financeiras tomam decisões difíceis e como a administração é incentivada a esse respeito. São exemplos de questões a serem feitas para esta natureza: A instituição recusa contratos de clientes dos quais o perfil não atende ao perfil de risco ou de práticas sustentáveis de empréstimos?; Oferecem serviços bancários mesmo quando não são financeiramente rentáveis?; Entre outras questões.

O *framework* 1.0 do IIRC (2013) esclarece que pensamento integrado ocorre diante aos relacionamentos das diversas unidades operacionais e funcionais de uma organização. O *framework* 1.0 (IIRC, 2013) estabelece que pensamento integrado considera os capitais que a instituição usa ou afeta, a geração de valor no curto, médio e longo prazos, a conectividade e as interdependências entre uma gama de fatores que afetam a capacidade de uma organização de gerar valor ao longo do tempo. Além disso, estabelece que o pensamento integrado deve estar envolto na capacidade da organização de atender aos legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas, bem como se a organização adequa seu modelo de negócios e sua estratégia ao seu ambiente externo e aos riscos e às oportunidades enfrentadas (IIRC, 2013).

Considera-se que quanto mais o pensamento integrado estiver enraizado nas atividades de uma organização, mais natural será o fluxo de conectividade da informação para o Relato Integrado (Dumay & Dai, 2016). Para McNally et al. (2017) quando o ator social não compreende de forma clara os benefícios do Relato Integrado e que o seu custo tem influência na gestão operacional, resultará em um desalinhamento nas estruturas do pensamento integrado. Portanto, entende-se que o sentido criado para a identidade do reporte e seus processos de pensamento integrado são fundamentais para o seu desenvolvimento na instituição.

2.1.2 O Ator Social nos Processos Internos do Relato Integrado

O Relato Integrado atende as perspectivas da abordagem pluralista com uma proposta transparente e sustentável (Stubbs & Higgins, 2015). Ainda que existam críticas quanto ao IIRC

e sua mudança de objetivo (há argumentos na literatura que o Relato Integrado poderia estar transitando da sustentabilidade para o âmbito financeiro) (Adams, 2017; Adams, Potter, Singh, & York, 2016; Beck, Dumay, & Frost, 2017; Flower, 2015; Thomson, 2015) é difícil argumentar contra seu escopo de pensar integrado a longo prazo. Portanto, incentiva-se pesquisas em vista a monitorar estratégias empregadas pelas organizações (Perego et al., 2016; Thomson, 2015).

Para Perego et al. (2016) há incipiência na problematização do Relato Integrado no âmbito acadêmico, no qual, o foco está no reporte final diante dados públicos e não na percepção da construção da informação (Bhasin, 2017) que é resultante das interações de atores sociais. McNally et al. (2017) inferem que quando o ator social não compreende de forma clara os benefícios do Relato Integrado e que o seu custo tem influência em questões de gestão operacional, resultará em um desalinhamento nas estruturas do pensamento integrado, logo, ter um *sensemaker* autoconsciente do processo é fator fundamental. Desse modo, um fator crítico para elaborar o Relato Integrado é selecionar os personagens da história (Lai et al., 2018).

O estudo de caso de Lodhia (2015) verificou que a construção de um Relato Integrado foi percebida como uma ferramenta de comunicação que permitiu ao Goodbank articular seu modelo de negócios, estratégias, governança e desempenho operacional. A influência ética do Goodbank, no qual as questões sociais e ambientais são percebidas como tão importantes quanto as informações econômicas, promoveu a uma abordagem bancária responsável internamente na organização.

O papel principal dos atores sociais do Relato Integrado é romper os silos entre as diferentes áreas e culturas da empresa e, em seguida, garantir que as informações estejam conectadas e compreensíveis além da corporação (Dumay & Dai, 2016; Lai et al., 2018). É um consenso de que aumentar a extensão das informações corporativas divulgadas (quantidade) não implica necessariamente uma melhor divulgação (qualidade) das atividades reais de uma empresa (Melloni et al., 2017), para dirimir esse fato, é importante que informação seja compreensível além da corporação.

Ao adotar as premissas do Relato Integrado, supõe-se que o debate interno é incentivado em todos níveis corporativos desde a equipe que fornece as informações usadas para preparar o Relato Integrado e depois se espalhando para outros departamentos, angariando discussões entre funcionários, gerentes e diretoria (Lai et al., 2018). Assim, ainda que ocorra uma mudança na composição dos membros da organização, os modelos compartilhados sobre interpretações e significações assumidas são retidos em forma de conhecimento (Daft & Weick, 2005). Logo, a implementação do Relato Integrado como o novo elemento no mapa da organização, a longo

prazo, terá influência do processo de interpretação e sentido na criação para a sua institucionalização.

2.2 *SENSEMAKING*

2.2.1 Conceituação de *Sensemaking*

O fundamento do *sensemaking*, para Weick (2005), é descobrir o que está acontecendo no contexto da organização, possibilitando compreender as práticas organizacionais diante a dinamicidade de eventos incomuns e inesperados, ou, rotineiros e sistematizados. Faz parte desta descoberta a exposição de falhas e acertos ocorridos, instigando a busca por significados ou histórias que explicam o que está acontecendo no processo de trabalho. A construção de significado envolve a participação ativa do indivíduo e vivência de situações que propiciem com que estes extraiam e interpretem indícios do ambiente, para dar sentido ao próprio ambiente (Brown, Colville, & Pye, 2015). O *sensemaking*, de Karl Weick (1973; 1995), é um processo entre percepção do indivíduo, ação e mudança de percepção, que se concentra em observar o indivíduo que propaga a interpretação dentro do seu contexto (Ogliastri & Zúñiga, 2016).

A participação organizacional de um indivíduo não ocorre, apenas, diante a identidade singular, mas sim em ações conjuntas de comportamento interligado ou vinculado. Como exemplo, nota-se as características de um departamento em uma organização, que constroem e moldam a sua própria identidade, a importância de tais características torna-se evidente quando a identidade é ameaçada.

Ao implementar um novo processo na organização (no contexto deste estudo é o RI) muda-se as interações sociais, de modo que, para Weick (1995) quando as interações sociais mudam, a definição da identidade individual também é alterada. Dessa forma, estima que o *sensemaker* esteja em um processo contínuo, o qual passa por constante redefinição. Nesse fluxo, a identidade coletiva também mudará, o que Weick (1995) considera como o que está “lá fora”, é por isso que o estabelecimento e manutenção da identidade é o núcleo de atenção do *sensemaking*.

2.2.2 Propriedades do *Sensemaking* de Karl Weick

Compreender o que está acontecendo (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005), envolve o como os atores organizacionais aprendem a fazer sentido e a ter sentido para aprender. Logo, a construção de significado envolve a participação ativa do indivíduo e vivência de situações que

propiciem com que estes extraiam e interpretem indícios do ambiente, para então darem sentido ao próprio ambiente (Brown et al., 2015). E a compreensão dos fluxos se dará diante a uma coleção de ações interpretativas em andamento construídas com experiências vivenciadas (Brown et al., 2015).

Nesse contexto, o ator assume um papel ativo e reflexivo sobre as ambiguidades do fluxo, questionando qual a história que a situação na qual está vinculado carrega para então compreender o que está acontecendo e, de forma consciente tomar decisões do que deve ser feito (Weick et al., 2005). Ocorre que o *sensemaking* de Karl Weick é um processo contínuo de interpretação do ambiente, ação e mudança de percepção, esse concentra em observar o indivíduo que propaga a interpretação dentro do seu contexto (Ogliastri & Zúñiga, 2016).

Para isto Weick (1995) menciona que o *sensemaking* tem sete propriedades conforme apresentado na Tabela 1, Colunas 1 e 2, as quais serão estudadas nesta pesquisa diante as 7 proposições criadas (Tabela 1, Coluna 3) com base nas 7 propriedades do *sensemaking*.

Tabela 1- Propriedades do *Sensemaking*

PROPRIEDADE DO SENSEMAKING	SIGNIFICADO DA PROPRIEDADE	PROPOSIÇÃO CRIADA PARA ESSE ESTUDO
Construção da identidade	Processo de definição do que representa o processo. O <i>sensemaking</i> é ambíguo e a organização deve manter intrínseco na coletividade seus objetivos e valores.	Processo de definição do que representa o processo. O <i>sensemaking</i> é ambíguo e a organização deve manter intrínseco na coletividade seus objetivos e valores.
Retrospectivo	O <i>sensemaking</i> ocorre no tempo presente, mas advém de experiências. Os valores esclarecem o que é importante e significativo.	O <i>sensemaking</i> ocorre no tempo presente, mas advém de experiências. Os valores esclarecem o que é importante e significativo.
Interpretação de ambientes perceptíveis	Os indivíduos recebem estímulos e restrições do ambiente como resultados de suas próprias ações.	<i>Sensemaking</i> é um processo coletivo realizado por uma construção social de discurso.
Social	<i>Sensemaking</i> é um processo coletivo realizado por uma construção social de discurso.	Fluxo em andamento de atividades emerge dos esforços para criar ordem e fazer sentido.
Contínuo	Fluxo em andamento de atividades emerge dos esforços para criar ordem e fazer sentido.	Indícios são fragmentos quando as pessoas dão um sentido mais amplo ao que está ocorrendo e as ideias podem ser conectadas em redes de significado.

Interpretação dos indícios obtidos	Indícios são fragmentos quando as pessoas dão um sentido mais amplo ao que está ocorrendo e as ideias podem ser conectadas em redes de significado.	O processo resulta em um significado aceitável entre os indivíduos na direção de um mínimo de informação consensual.
Plausibilidade	O processo resulta em um significado aceitável entre os indivíduos na direção de um mínimo de informação consensual.	Os indivíduos recebem estímulos e restrições do ambiente como resultados de suas próprias ações.

Fonte: Adaptado de Weick (1995, p. 17-60).

Das sete propriedades do *sensemaking* é possível notar as sutilezas e padrões nos esforços dos atores para fazer sentido ao processo (Weick et al., 2005). Além disso, para Weick (1995), as propriedades apresentam tanto a construção de sentido do ator social, quanto os processos na organização no desenvolvimento retrospectivo e contínuo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo. Tais propriedades mostram o quanto as pessoas atualizam e desenvolvem percepção da situação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Uma corrente de pesquisas que aparece em destaque nos estudos organizacionais, se concentra em criação de sentido que são construções ativas de realidades locais (Brown et al., 2015; Zilber, 2002). Em vista disso, neste estudo aplicar-se-á as abordagens sumarizadas na Tabela 2, pois entende-se que propiciarão atender ao objetivo de compreender o sentido criado pelos atores internos nas práticas e processos do Relato Integrado, considerando a perspectiva daqueles que o vivenciam, investigando os significados que os atores envolvidos atribuem ao ambiente construído por interpretações, mediante as propriedades do *sensemaking* de Weick (1995).

Tabela 2 - Classificação da pesquisa

ABORDAGEM	ESTRATÉGIA	CONSIDERAÇÕES
Epistemologia	Construtivista	Para este estudo o acesso à realidade se deu por meio de construções sociais como consciência e significados compartilhados. Abordagem utilizada para compreender os significados que os atores que elaboram e o utilizam o Relato Integrado atribuem a ele, no qual o pesquisador no presente estudo assume um papel de investigador.
Ontologia	Relativista	
Paradigma	Interpretativista	
Problema	Qualitativo	
Objetivo	Exploratório Interpretativo	
Tempo dos fatos	Ex-post-facto	
Teórica	Interacionismo simbólico	
Coleta de Dados	Entrevista semi-estruturada em grupo síncrono. Aplicação de questionário semi-estruturado	
Interpretação	Análise de Conteúdo	

Fonte: Flick (2009); Cooper & Schindler (2016); Myers (2013); Chua, 1986; Bryman (2012); Burrell & Morgan (1979); Biernacki & Waldorf (1981).

3.2 APRESENTAÇÃO DO CASO

A metodologia do estudo de caso no Itaú Unibanco é compatível com o objetivo desta pesquisa, dando ênfase na obtenção de uma compreensão aprofundada do processo de *sensemaking* na elaboração e utilização do Relato Integrado (Myers, 2010; Kistruck & Beamish, 2010). A escolha da instituição deriva da sua adesão ao programa piloto do IIRC, de a participação na Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) e, principalmente, porque a instituição elabora o relato integrado internamente, no qual os

colaboradores internos fazem parte de todo o processo. A tabela 3 apresenta as características da instituição.

Tabela 3 - Características do Itaú Unibanco

DESCRIÇÃO	APRESENTAÇÃO
Constituição	1924 (Fusão Itaú e Unibanco em 2010)
Ramo	Holding Financeira
Pessoal	Média de 100.000 colaboradores.
Societária	R\$ 342 bilhões - em circulação (ON e PN)
Negócio	4.940 agências e PABs, atuação em 19 países e maior banco privado da América Latina.
Visão	Ser o banco líder em performance sustentável gerando valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade dos negócios e em satisfação dos clientes.
Valores	(i) Só é bom para a gente, se for bom para o cliente; (ii) fanáticos por performance; (iii) Gente é tudo para a gente; (iv) O melhor argumento é o que vale; Simples. (v) Sempre; (vi). Pensamos e agimos como donos; (vii) Ética é inegociável.
Prioridades Estratégicas	(i) Centralidade no Cliente; (ii) Transformação Digital; (iii) Gestão de Pessoas; (iv) Gestão de Riscos, (v) Rentabilidade Sustentável e (iv) Internacionalização.
Stakeholders	Cliente; Acionista; Colaborador; Sociedade e; Fornecedor.

Fonte: elaborado com base no Relato Integrado do Itaú Unibanco (Itaú, 2017) e Apresentação dos Resultados 4º Trimestre 2018 no portal: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/>.

Por se tratar de uma instituição de grande porte, há inviabilidade para entrevistar a todos os atores, logo o intuito não foi entrevistar a totalidade de atores que elaboram e utilizam o Relato Integrado. Portanto, a delimitação ocorreu na medida em que a instituição liberava os colaboradores, isso considerando o tempo prévio para a finalização deste estudo e a disponibilidade a instituição. Todavia, os dados que foram obtidos foram analisados em profundidade, como requer estudos qualitativos.

3.3 DEFINIÇÃO DA UNIDADE E CATEGORIAS DE ANÁLISE

A investigação conceitual (*sensemaking* e literatura de RI) sustenta a categorização da pesquisa. Para atender ao objetivo A dessa pesquisa, foram estabelecidas 2 unidades de análise, quanto aos códigos foram estabelecidos após a fase de leitura flutuante (Bardin, 2016), gerando 7 códigos (Tabela 4).

Tabela 4 - Categorização e codificação dos dados

CATEGORIZAÇÃO	CODIFICAÇÃO
Relato Integrado	Ferramenta de comunicação; Ferramenta para tomada de decisão.
Pensamento Integrado	Capitais; Geração de Valor; Conectividade; Fatores a longo prazo; Interesses de stakeholders, Modelo de negócio.

Fonte: dados da pesquisa.

Para atender ao objetivo B dessa pesquisa, a investigação conceitual (*sensemaking*) sustentou a categorização das propriedades do *sensemaking* o que gerou 7 unidades de análise e 20 códigos (Tabela 5) (Bardin, 2016).

Tabela 5 - Categorização e codificação dos dados

CATEGORIZAÇÃO	SIGNIFICADO	CODIFICAÇÃO
Identidade	Processo de definição do que representa o processo. O <i>sensemaking</i> é ambíguo e a organização deve manter intrínseco na coletividade seus objetivos e valores.	Identidade Itaú; Práticas Institucionais; <i>Sensemaker</i> Autoconsciente; Significado Atribuído a Relato Integrado.
Retrospectivo	O <i>sensemaking</i> ocorre no tempo presente, mas advém de experiências. Os valores esclarecem o que é importante e significativo.	Compreensão dos Resultados; Mudança.
Social	<i>Sensemaking</i> é um processo coletivo realizado por uma construção social de discurso.	Aprovação Coletiva; Significados Compartilhados.
Contínuo	Fluxo em andamento de atividades emerge dos esforços para criar ordem e fazer sentido.	Contínuo; Processo.
Indícios	Indícios são fragmentos quando as pessoas dão um sentido mais amplo ao que está ocorrendo e as ideias podem ser conectadas em redes de significado.	Motivação para Elaborar; Ponto de Referência.
Plausibilidade	O processo resulta em um significado aceitável entre os indivíduos na direção de um mínimo de informação consensual.	Coerência; Explicação; Tendência a Aceitabilidade.
Interpretativo	Os indivíduos recebem estímulos e restrições do ambiente como resultados de suas próprias ações.	Ambiente Construído; Evolução e Tendência; Fatores Positivos; Promulgação; Significado ao Ambiente Construído.

Fonte: dados da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi dividida em duas etapas, conforme apresentado na Tabela 6:

Tabela 6 - Apresentação dos participantes

PARTICIPANTES	TEMPO NA INSTITUIÇÃO	SETOR
ETAPA 1 Entrevista em grupo online	P1-E 9 anos	Analista de Finanças Sênior. Relato Integrado, análise gerencial, <i>call</i> com investidores, apresentação institucional e Relatório Anual Consolidado (CMV/SEC)
	P2-E 7 anos	Analista de Finanças Sênior. Demonstrações Contábeis.
	P3-E 2 anos	Analista Sênior. Relatórios de Sustentabilidade, GRI e ODS.
ETAPA 2 Formulário via e-mail com questões abertas	P1-L 8 anos	Coordenador
	P2-L 2 anos	Analista Pleno. Desenvolve o conteúdo de sustentabilidade do Relatório Anual.
	P3-L 12 anos	Analista Finanças Pleno.
	P4-L 6 anos	Analista de Finanças Sr. Análise contábil das empresas do conglomerado Itaú Unibanco.
	P5-L 22 anos	Gerente de Finanças. Análise dos Resultados.

Fonte: dados da pesquisa.

A Etapa 1 - Entrevista em grupo online síncrona (participantes conectados ao mesmo tempo) realizada em 23/12/2018 por *Skype* (Tabela 4), seguindo as questões apresentadas no Anexo 1. Durante a transcrição dos áudios, realizou-se a leitura flutuante dos dados (Bardin, 2016), em vista a capturar aspectos que até então o pesquisador não tinha conhecimento. A partir dessa etapa, foi construído o Roteiro 2, Anexo 2.

A Etapa 2 - Formulário de questões aberta para colaboradores que utilizam o Relato Integrado internamente e, não fazem parte da equipe que o elabora ou decide informações sobre este, aplicado via e-mail entre os dias 21/01 a 31/01/2019. Salienta-se que foi obtida permissão da instituição e dos participantes para registrar as perguntas e respostas e utilizá-las para fins de pesquisa.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, a unidade de contexto estabelecida foi o parágrafo, indicado para realçar o contexto da fala do entrevistado (Bardin, 2016). Quanto à exploração do material (Bardin, 2016) obteve a verificação da correspondência dos dados coletados com as categorias (Tabela 4 e Tabela 5). E quanto ao tratamento de resultados e interpretação, as informações foram agrupadas com o auxílio do *software* Atlas*TI, versão 8, utilizado na exploração da

unidade de análise e interpretadas de acordo com as propriedades do *sensemaking* (Weick, 1995), na Tabela 1, e como posto nas proposições deste estudo (Tabela 7).

Tabela 7- Proposições para identificação empírica dos elementos do *sensemaking*

UNIDADES DE ANÁLISE	PROPOSIÇÕES DO ESTUDO
1. Construção de Identidade	As práticas e os processos do Relato Integrado desenvolvem uma cadeia de pensamento alinhada as características existentes da organização e empoderaram sensemaker autoconsciente para melhores práticas na organização.
2. Retrospectivo	As práticas e os processos do Relato Integrado conduzem a revisão de processos existentes para otimização destes.
3. Interpretativo	As práticas e os processos do Relato Integrado são as interpretações que os atores têm do ambiente e mudanças para as quais a empresa atribui significado.
4. Social	As práticas e os processos do Relato Integrado são realizados coletivamente pelos atores envolvidos nestes processos e disseminadas para a instituição.
5. Contínuo	As práticas e os processos do Relato Integrado são realizados em um processo contínuo de integração de informações financeiras e não financeiras.
6. Construído sob indícios	As práticas e os processos do Relato Integrado utilizam de pontos de referência (indícios) a partir dos quais motivam a sua elaboração e os pontos de melhorias.
7. Pautado na plausibilidade	As práticas e os processos do Relato Integrado têm pontos plausíveis para explicar a coerência do processo e explicação do porque a instituição o elabora.

Fonte: Elaborado com base em Weick (1995, p. 17-60).

Ressalta-se que os dados foram triangulados entre o roteiro 1 e o roteiro 2, além da análise do Relato Integrado do Itaú Unibanco, referente ao ano de 2018, e divulgações nos sites da organização. A próxima seção apresenta os resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em dois tópicos. O primeiro, 4.1, visa apresentar os resultados da pesquisa, subdividido para atender o objetivo A (4.1.1) e o objetivo B (4.1.2). O tópico 4.2 apresenta as discussões dos resultados anteriormente apresentados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Pensamento Integrado e Relato Integrado

No início da Etapa 1 as questões (Anexo 1) foram direcionadas para compreender como os atores veem as práticas de sustentabilidade da instituição e como tais práticas estão relacionadas com o modelo de negócio. Essas questões buscam estabelecer o entendimento se as práticas da instituição financeira atendem as preocupações da rede de negócios bancárias do IIRC (seção 2.1). Os resultados mostram que Itaú Unibanco estende a sua visão em ser um banco líder de performance sustentável e satisfação dos clientes, do qual:

[...] a gente não quer aumentar resultado diminuindo a satisfação, a gente quer aumentar os dois, proporcionando melhor satisfação para o cliente que traga maiores retornos para a gente e nossos investidores (P1-E).

[...] gestão de risco da melhoria contínua, interorganização e transformação digital, são estas três frentes hoje. Basicamente hoje a gente define gestão de pessoas, digital e performance sustentável, são alvos de criação de valor do banco nos próximos anos. Não especificamente, é aquilo que falei né, focar em gestão de pessoas vai trazer mais resultados sustentáveis, você ter banco mais digital vai te trazer melhores resultados, essas três frentes de transformação, elas acabam se interligando. É foco do banco hoje (P1-E).

Sustentabilidade corporativa não é assim só interno... é algo que temos que dar impacto para a sociedade [...]. Por ser um banco trabalha bastante a questão socioambiental, então essa é uma preocupação grande, que a gente tem... que é o impacto maior que a gente acaba causando na sociedade quando a gente financia a empresa (P3-E).

Quanto à preocupação dos impactos socioambientais das empresas que buscam crédito na instituição foi relatado, como exemplo, a não concessão de crédito para empresas de tabaco: “*[...] traz valor negativo para o banco, porque ele deixa de ganhar com operação [...] cliente que paga em dia, tem uma carteira boa, mas por uma questão de valor ético e moral, o banco se posiciona, prefere não ter mais esse cliente na carteira*” (P1-E). Contudo, o participante expõe que a intenção não é deixar de financiar, mesmo porque isso levaria a ruptura de um ciclo econômico na região em que essas indústrias operam, a intenção é destinar recursos para que a região tenha capacidade econômica em outros segmentos, ou seja, financiar naquela mesma região outros negócios que não financiava antes.

Para os participantes da entrevista grupal (etapa 1), um aspecto que alinha sustentabilidade corporativa à identidade do banco é o potencial de gerar impacto. A instituição esteve voltada a projetos filantrópicos quando se discutia sustentabilidade, mas a estratégica vigente preza os impactos que trarão resultados crescentes, que sejam sustentáveis e não tenham impacto negativo. Por exemplo: “*a proposta ao incentivar uma nova linha de crédito é entender se o produto atende o cliente e se o mesmo ficará mais ou menos endividado*” (P1-E).

Quanto à identidade construída no processo de Relato Integrado, destaca-se que as interações sociais passaram por mudanças, das quais, os participantes relataram que antes da

adesão (2013) existiam relatórios segregados no banco. Exemplifica-se o relatório de sustentabilidade eram elaborados pela área de sustentabilidade; os relatórios contábeis eram elaborados pela área contábil; os relatórios para a B3 ou SEC eram elaborados pela área de relação com investidores, entre outros. Com a adesão ao relato, a instituição não teve a intenção de fazer outro relatório, mas sim, uma possibilidade de sinergia entre as áreas para o pensamento integrado, que até então não existia.

O fato é que o mais importante não é o relatório, mas sim o processo de sinergia [...] Tá, acho que talvez no início a gente não viu como um relatório, mas como a ideia de integrar para ter melhores informações e melhor tomada de decisão. Se eu fosse resumir, talvez o principal papel do Relato não foi como reporte, mas a possibilidade que ele trouxe de a gente ter maior integração na produção dos relatórios (P1-E).

É... eu acho que a experiência que eu tive relata bem isso que o ### (cita participante da entrevista grupal) falou, em relação de as áreas se entenderem muito melhor no campo interno do banco que é uma coisa que talvez não reflita tão claramente no público externo, mas aqui como a organização consegue se comunicar nessa integração interna muito melhor do que fazia... acho que o relato em si demonstra essa cadeia... cadeia de pensamento integrado de todo o negócio (P2-E).

Além disso, a função interna do reporte na instituição é “*promover informações, mas aí para melhorar a tomada de decisão de gestão dentro do banco. [...] que possa sempre melhorar a nossa gestão e melhorar nossos resultados através desses instrumentos que a gente produz para fora*” (P1-E). Na entrevista grupal pode-se notar que o Relato Integrado, para esses atores que elaboram os temas do reporte, está diretamente relacionado a interação que o mesmo favoreceu na equipe. Diante a essa percepção, buscou na etapa 2 da coleta de dados compreender o que é Relato Integrado e o que é pensamento integrado para os atores que o utilizam para tomada de decisão ou como forma de comunicação, os resultados sobre isto são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – O que é Relato Integrado para os atores que o utilizam como ferramenta de comunicação e/ou tomada de decisão interna.

PARTICIPANTE - TEMPO NA INSTITUIÇÃO	RESPOSTA	CÓDIGOS
P1-L 8 ANOS	<i>Relato integrado é a ferramenta que permite que o Banco entre em contato com a sociedade de forma mais simples e direta. Diferencia-se dos demais documentos por possuir temáticas diferentes a cada material e por expor o posicionamento da instituição de forma clara.</i>	Contato com a sociedade de forma simples e direta.
P2-L 2 ANOS	<i>Um relatório que apresenta a criação de valor da empresa e para tal integra as informações de diferentes áreas.</i>	Gerar valor.

<p>P3-L 12 ANOS</p>	<p><i>O Relato Integrado é uma forma de reporte mais coesa que tem por objetivos um diálogo transparente com o público e explicar de forma simples a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização no contexto socioambiental. Além disso, visa apresentar como a empresa atua para criação de valor (tangíveis e intangíveis) dentro e fora da organização.</i></p>	<p>Coesão, transparência, socioambiental, criar valor.</p>
<p>P4-L 6 ANOS</p>	<p><i>Relato Integrado é um reporte que demonstra de maneira objetiva, clara e concisa todo o modelo de negócio de uma organização, demonstrando os impactos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades e como esses impactos são geridos.</i></p>	<p>Modelo de negócio, socioambiental, econômico, impactos.</p>
<p>P5-L 22 ANOS</p>	<p><i>É um novo modelo de comunicação da empresa com os diversos stakeholders, que se dá de forma mais clara, simples e objetiva, conectando de forma resumida o processo de gestão, as estratégias e o resultado do banco no curto, médio e longo prazo.</i></p>	<p>Comunicar stakeholders, claro e objetivo, comunicação resumida, resultados em curto, médio e longo prazo.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando as respostas apresentadas na Tabela 8, observou-se que os analistas plenos, seniores e gerentes entrevistados direcionam o Relato Integrado como uma comunicação externa. Os significados atribuídos (extraídos em forma de códigos na 3ª coluna – tabela 8) foram: Contato com a sociedade de forma simples e direta; Criar valor; Coesão; Transparência; Socioambiental; Modelo de negócio; Socioambiental; Econômico; Impactos; Comunicar *stakeholders*; Claro e objetivo; Comunicação resumida e; Resultados em curto, médio e longo prazo. Tais códigos corroboram com a definição proposta pelo *framework 1.0* do IIRC (2013). Além disso percebe-se uma relação entre tempo do colaborador na instituição com o número de códigos extraídos, de forma que quanto maior o tempo na instituição mais significados foram relatados.

Ainda que o significado atribuído a Relato Integrado seja no âmbito externo da instituição, podem-se extrair aspectos que acrescentam nas atividades e funções desempenhada por esses colaboradores, como por exemplo o fato de ter o reporte como meio de comunicação corporativa: “[...] *melhor entendimento do negócio do banco*” (P3-L). “[...] *o Banco é único, todas as áreas estão conectadas com apenas um único propósito – atender ao cliente final*” (P1-L). Os participantes P2-L e P4-L consideram que o reporte acrescenta em suas funções diante as conexões geradas entre os setores para tomada de decisão. Outro aspecto destacado que acrescenta no exercício da função foi:

[...] ficou muito mais fácil, simples e objetivo entender o funcionamento do banco, considerando a existência de temas muito específicos, regulatórios, extensos e complexos da indústria financeira. Agora, em poucas páginas, é possível observar os resultados, o modelo de negócios, as estratégias, e o impacto para todos os stakeholders (P5-L).

Como foi relatado na entrevista grupal, o Relato Integrado está relacionado ao processo de integrar informações e conexões entre as áreas. Diante disso, questionou-se aos participantes da etapa 2, o que compreendem como pensamento integrado.

Tabela 9 - O que é Pensamento Integrado para os atores que o utilizam como ferramenta de comunicação e/ou tomada de decisão internamente.

PARTICIPANTE	RESPOSTA	CÓDIGOS
P1-L	<i>Pensamento único, devemos agir e pensar como um único organismo.</i>	Conectividade
P2-L	<i>Entender a conexão entre as áreas de negócio e áreas institucionais na geração de valor.</i>	Conectividade
P3-L	<i>O pensamento integrado está relacionado a compreensão melhor dos fatores (todas as áreas da empresa/capitais) que determinam a capacidade de criação de valor ao longo do tempo. Pois, o pensamento integrado, possibilita uma melhor análise para tomada de decisão porque possibilita uma compreensão mais profunda da mecânica dos negócios.</i>	Conectividade; Geração de Valor; Fatores a longo prazo
P4-L	<i>Pensamento Integrado é a maneira de como as diversas áreas de uma organização devem trabalhar para uma tomada de decisão mais eficiente. As diversas áreas de uma organização devem saber os impactos de suas atividades em outras áreas, os impactos no negócio e, além disso, compartilhar todas essas informações com toda a organização. Dessa maneira, a tomada de decisão será mais eficiente.</i>	Conectividade
P5-L	<i>O pensamento integrado está no dia a dia da empresa, tanto nas pequenas atitudes dos colaboradores (exemplo coleta seletiva), quanto no lançamento de novos produtos, concessão de crédito de forma a equalizar o risco X retorno X impacto para os clientes, sociedade e governo.</i>	Conectividade; Modelos de negócio; Gerar valor; Interesse das partes interessadas

Fonte: dados da pesquisa.

Da compreensão dos colaboradores sobre o que é pensamento integrado foi possível estabelecer 5 códigos para sistematizar a definição (3º coluna da Tabela 9): Conectividade, Geração de valor; Fatores de longo prazo, Modelos de negócio, Partes interessadas. Tais códigos corroboram com o conceito de pensamento integrado do IIRC (2013). O *framework* 1.0 do IIRC (2013) propõe que o pensamento integrado irá ocorrer no relacionamento de diversos setores, avançando a isso o pensamento integrado foi relacionado como um fator de influência no exercício da função dos participantes, tal como: “*Há mais sinergia com a área de sustentabilidade e o pensamento integrado tem influência na minha função, onde analisamos as empresas integrantes do conglomerado, acompanhado seu comportamento com as estratégias do banco*” (P3-L).

Além disso, o pensamento integrado foi citado como facilitador para *“avaliar impacto dos treinamentos corporativos. As áreas teriam bem claro como atuar em grupo, facilitando na definição de indicadores, acesso à bases e criação dos estudos”* (P1-L). Citou, também, como *core* na função (sustentabilidade), uma vez que influencia a sinergia entre os setores facilitando o desenvolvimento das atividades do setor: *“Esse ano no processo de coleta de informações realizamos grupos de trabalho divididos por temas materiais para que as pessoas de diferentes áreas que tratam de um assunto em comum se conhecessem [...]”* (P2-L).

O pensamento integrado foi indicado como *“uma cultura que está em desenvolvimento na instituição [...] observo uma evolução constante e um maior envolvimento da alta administração com o pensamento integrado e essa nova forma de pensar”* (P2-L). Contudo, essa ‘cultura’ (P2-L), não está disseminada na instituição: *”só para dar um contexto estamos com quase 100.000 funcionários, é complicado você integrar 100.000 pessoas... é um processo contínuo [...]”* (P1-E).

Nesse sentido, quando indagados sobre quais as estratégias para disseminar o pensamento integrado na instituição, isso considerando que a instituição aderiu ao proposto do IIRC em 2013, foi argumentado que: *“acho que aí está em como você estrutura o texto, que estrutura o conteúdo que será divulgado... o leitor terá a percepção dele [...]”* (P3-E). Quanto à estratégia de disseminar os grupos de trabalho, foi exposto que *“[...] um grupo levou a ideia para outro grupo, e aí outro grupo, e aí já tem 10 grupos de trabalho que trabalha separadamente que não fazem ideia que existem por exemplo, então eu acho que colocar na cultura do banco a questão do pensamento integrado na hora de discutir as coisas”* (P1-E). Nota-se que o pensamento integrado está sendo disseminado diante a experiência de atores com a sua prática.

4.1.2 Propriedades do Sensemaking

Proposição 1: As práticas e os processos do Relato Integrado desenvolvem uma cadeia de pensamento alinhada as características existentes da organização e empoderaram sensemaker autoconsciente para melhores práticas na organização.

Para Weick (1995) quando as interações sociais mudam, a definição da identidade individual também é alterada. Dessa forma, a base conceitual estima que o *sensemaker* está em um processo contínuo, logo passa por constante redefinição. Nesse fluxo, a identidade coletiva também mudará. Além disso, o *sensemaker* autoconsciente (Weick, 1995) é o *start* para o

sensemaking, assim, fazer sentido remete a compreender as implicações de que quaisquer eventos podem carregar para a construção de identidade do que o ator e que o seu grupo de trabalho representa:

É que eu acho um ponto interessante, aí eu vou na linha pessoal tá, que é eu atuo no Relato Integrado aqui no banco desde de quando eu entrei [...] eu fiz um estudo sobre a capacidade do Itaú em 2011 de fazer um reporte integrado, se ele tinha capacidade por meio dos relatórios que já divulgava pro mercado. É interessante ver a evolução que isso teve ao longo do tempo, e ver o que virou isso hoje [...] ano passado de representar o banco Itaú na ONU, [...] e foi legal compartilhar com 200 países [...] levar o nosso case para lá. Ver que o nosso é referência [...]o que eu te falei a gente é crítico e da para melhorar, mas confiam no que você está fazendo e te incentivam a fazer mais ainda [...] (P1-E) (código: Sensemaker autoconsciente).

A medida em que o ator se envolve no processo, mais significados poderá extrair e representar na situação. O significado da situação terá sentido para o ator diante a identidade que o mesmo adota para o quê e quem representa no processo em que está inserido e parte da identidade do processo é construída junto à essas percepções. No Itaú Unibanco, a identidade interna construída está pautada na cadeia de pensamentos e sinergia dos processos de integração das informações.

Proposição 2: As práticas e os processos do Relato Integrado conduzem a revisão de processos existentes para otimização destes.

Olhar para o passado é uma questão emblemática, pois é necessário sair do fluxo contínuo do presente e compreender a experiência vivida na forma de eventos distintos. Para Weick (1995), quando o ator em uma ação de reflexão volta a atenção para a experiência vivida não está mais ocupando a posição dentro do fluxo, mas sim estabelecendo uma pausa para realinhar esse fluxo. Esse realinhamento foi percebido na instituição quando o fluxo de outros relatórios foi aperfeiçoado:

Eu acho que muito da integração do relato integrado [...] o que #### (cita participante da entrevista grupal) falou das áreas estarem mais próximas, também trouxe um estigma para a gente também rever o que fazemos em outros relatórios, não que a gente não fazia isso antes, mas agora tem um reflexo maior nessa questão (P2-E) (código: Mudança).

Além disso, foi exposto que o Relato Integrado trouxe uma melhora dentro do setor contábil, pois nas práticas e processos para a sua elaboração era necessária a integração de outras áreas para prestação de contas. Portanto, houve uma melhora “na qualidade da informação, logo isso vai refletir em outros contextos do banco” (P1-E) (código: Compreensão dos Resultados). Nesse quesito, de reflexão em outros contextos, o pensamento integrado foi

relatado como *“uma cultura que está em desenvolvimento na instituição. Observo uma evolução constante e um maior envolvimento da alta administração com o pensamento integrado e essa nova forma de pensar”* (P3-L) (código: Mudança).

Os resultados do *sensemaking* retrospectivo envolveram otimização de outros relatórios, maior envolvimento do setor contábil com outras áreas para a prestação de contas o que resultou na melhora da qualidade da informação. A compreensão desses resultados corrobora com as premissas do *sensemaking* retrospectivo em que diferentes projetos estão em curso no momento da reflexão, logo alinhar aos resultados do relato pode tornar mais evidente a representatividade e o caminho traçado.

Proposição 3: As práticas e os processos do Relato Integrado são as interpretações que os atores têm do ambiente e mudanças para as quais a empresa atribui significado.

Um ambiente é construído por indivíduos, ao invés de ser uma realidade externa, dessa forma o *sensemaker* constrói o ambiente no qual está inserido (Cornelissen & Schildt, 2017). Ao implementar o Relato, a construção do processo estava amparada nas estruturas já consolidadas na instituição:

Olha eu acho que... oh os capitais não foi muito difícil dentro do banco, porque a gente já tinha, não com essas nomenclaturas, mas a gente já trabalhava com todo esse tipo de informação bem estruturada aqui dentro do banco. Então foi mais uma questão de organização de mudança de conceito (P1-E) (código: Ambiente Construído).

A maior dificuldade, relatada, foi o modelo de negócios: *“fez a gente parar mesmo e pensar de fato qual que era o nosso modelo de negócios. E tanto é que, a partir do Relato Integrado hoje você pode identificar o conceito de modelo de negócio em diversos materiais do banco e não só o Relato Integrado”* (P1-E) (código: Ambiente Construído). Antes da adesão utilizava-se internamente a terminologia “banco universal” para trabalhar diversas modalidades do banco, que eram tratadas no modelo *holding*, ou seja, a instituição de forma única. Após a adoção ficou nítido o modelo de negócios da instituição: *“[...] hoje a gente sabe muito claro que a gente tem três modelos de negócios, a gente trabalha com crédito, com seguridade e serviços, e trading”* (código: Ambiente Construído) (P1-E). Para os participantes, a definição já existia, porém não era tão clara. A interpretação desse ambiente institucional possibilitou a traçarem melhores metas, gerir cada um dos três modelos de forma individualizada, identificar o custo de capital e a rentabilidade para cada um desses modelos.

Ainda que o relato tenha favorecido a um maior delineamento no modelo de negócio da instituição, ele não foi, por si só, o impulsionador para essa mudança, mas sim um facilitador de um percurso do qual o banco planejava percorrer:

A gente estava no caminho... fazia a consolidação de vários relatórios para a SEC [...] É, mas... você perguntou se o banco passava por mudanças [...] talvez se não fosse o relato integrado, talvez seria outra peça que faria isso. Era um caminho que a gente já estava percorrendo e acho que o relato foi um facilitador, mas não foi ele o diferencial (P1-E) (Código: Evolução e Tendência).

Além disso, a elaboração do relato ainda contempla dificuldade para a integração das informações. Para tanto promulgou-se que o potencial do relato estaria em extrair informações ao invés de gerar mais informações:

Aqui no banco o que não falta é informação, nossa maior dificuldade com o relato integrado era priorizar quais eram mais importante, então aí a gente tinha que entender o que era importante para cada público [...] então o que a gente conseguiu, não queria gerar mais informações, a gente queria trabalhar com as informações que o banco já divulgava, mas analisar e extrair o máximo possível de detalhes...e...cenários... (P1-E).

Conexões, né? (P2-E - complementa a fala).

Isso, conexões que elas fornecessem para a gente. Então não queríamos produzir mais informações, mas sim melhorar a qualidade da informação que produzimos. Para vocês terem uma noção, a área de sustentabilidade, ### (cita participante da entrevista grupal) deve ter mais de 2000 pessoas? (P1-E)

É... sim.. Que trabalham no processo da produção da informação contábil (P2-E)

É muita informação liberada [...] a gente utilizou de várias ferramentas, como temas materiais [...] Para entender de fato como pegar um relatório de 700 páginas [Relatório Anual Consolidado - RAC], um relatório conciso, completo e ao mesmo tempo levar isso para um campo resumido... Isso foi um grande desafio mesmo (P1-E) (Código: Promulgação).

Quando questionados sobre os fatores positivos que o relato trouxe para a instituição, os participantes estabelecem que o diferencial do Relato quando comparado como o RAC e outros relatórios, está centrado na “liberdade de ter um reporte ao ‘contrário’... eu vou entender o meu público, eu entendo o meu investidor, o meu cliente” (P1-E) (Código: Fatores Positivos). Esse ponto vai de encontro a mudança para um novo mote de comunicação com clientes, depois de 20 anos, a instituição deixa a assinatura “Feito pra você” para adotar uma postura de diálogo com o cliente: “O que você está buscando?”. Esse posicionamento reflete também uma mudança social apontada por especialistas em construção de marca: ao contrário do que tradicionalmente ocorria, hoje uma empresa não tem mais o poder de determinar o rumo do diálogo com o consumidor (Scheller, 2019). Dito isso, nota-se um direcionamento na demanda corporativa de entender e comunicar o que o *stakeholder* almeja da empresa.

Salienta-se que o ambiente que a instituição está criando diante aos reportes corporativos é compreender qual a evolução e tendência da comunicação corporativa. Dito isso, indagou-se sobre o futuro e sobre a sustentabilidade do relato, o que esperar dos relatórios corporativos, visto que nas últimas décadas diversos relatórios foram utilizados para aprimorar a comunicação corporativa:

“é... vou parafrasear a fala do diretor de RI [Relação com Investidores], Alexandro Broedel, o sonho dele aqui dentro do banco é que no futuro, não o relato integrado, mas que o banco tenha um único relatório” (P1-E).

Um único relatório... (P2-E - concorda).

A ideia é a gente construir um único relatório [...] que seja comparável, mas que não tenha essa centena de relatórios. [...] Quanto ao relato integrado atender a esse tipo de demanda, de tendência [...] hoje a gente tá muito focado é comunicar ao maior público possível [...]. O desafio que a gente tem é a questão da integração (P1-E) (Código: Evolução e Tendência).

O *sensemaking* aqui estabelecido na interpretação do ambiente pelos colaboradores, atende as frentes de compreensão do modelo de negócio, desempenho e estratégia.

Proposição 4: As práticas e os processos do Relato Integrado são realizados coletivamente pelos atores envolvidos nestes processos e disseminadas para a instituição.

O controle de um novo processo é essencial para as organizações, mas este é realizado por relações e não por pessoas (Weick, 1973). Essa premissa é notada no Itaú Unibanco ao inferir que após os primeiros anos de adoção do relato, as redes geradas por grupos de trabalho (que de início discutiam temas do relato) tomaram uma proporção maior:

acho que o Relato trouxe isso, aproximar as áreas e mostrar que essa integração é boa e produtiva, ela vai melhorar muito o desempenho das áreas do banco e hoje não tá mais no controle do Relato, por exemplo, algumas iniciativas que a gente já tinha feito com grupos de trabalho, aí um grupo levou a ideia para outro grupo, e aí outro grupo, e aí já tem 10 grupos de trabalho que trabalha separadamente que não fazem ideia que existem (P1-E) (código: Significados compartilhados).

[...] muitas oportunidades de conexões começam a aparecer, uma delas que podemos citar como exemplo, é a análise de impacto de treinamentos de colaboradores que estamos desenvolvendo [...]. Essa oportunidade se criou a partir de uma conexão entre a área de treinamento e a área de sustentabilidade e o resultado pode auxiliar muito a área de treinamento na gestão e avaliação de efetividade de seus treinamentos (P3-L) (código: Significados Compartilhados).

Diante a prática disseminada na instituição é válido destacar que uma organização é uma rede de significados compartilhados que são sustentados por meio do desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e de todas as interações sociais. A aproximação a essa linguagem

comum, no Itaú Unibanco, altera o processo de coleta de informação de forma setorial para grupos de trabalho:

“se eu vou falar sobre um tema que é colaborador, todas as pessoas que irão produzir materiais do tema participam do grupo de trabalho pelo tema, acaba facilitando essa integração. Antigamente a informação era formada por área, a pessoa não olhava para o contexto” (P3-E) (código: Significados Compartilhados).

Em complemento:

“[...] realizamos grupos de trabalho divididos por temas materiais para que as pessoas de diferentes áreas que tratam de um assunto em comum se conhecessem [...] sem que necessariamente a área de sustentabilidade estivesse como mediador” (P3-L) (código: Significados Compartilhados).

Para Simmel (1950) as ações em grupo são geralmente mais diretas e geram menos sentidos dúbios ou confusos do que as ações tomadas na individualidade. Logo, as pessoas são os meios dos quais tais relações se efetivam, mas são as relações e, não as pessoas, que constituem a rede de controle dos processos organizacionais (Weick, 1973). Weick (1995) ainda infere que o *sensemaking* nunca é solitário porque o que um ator social faz internamente é contingente da interação com outros. Portanto, quando os indivíduos interagem uns com os outros, devem levar em consideração o que o outro está fazendo ou está prestes a fazer. No Itaú Unibanco essa conexão entre áreas foi relatada, gerando uma aprovação coletiva e compartilhamento de significados:

Vejo uma conexão entre as áreas. É possível observar que, quando tem algum projeto em desenvolvimento, ou quando alguma decisão deve ser tomada, conversamos com todas as áreas que têm influência ou são influenciadas na questão. Isso faz com que tenhamos mais eficiência, menor risco (gerenciamento de risco) e maior qualidade em nossas tarefas (P4-L) (código: Aprovação Coletiva).

Um exemplo que pode ser citado foi a aproximação da área contábil com a equipe de sustentabilidade, onde atualmente há metas de trabalho compartilhadas (P3-L) (código: Significados Compartilhados).

Nos setores de uma organização as decisões são tomadas, compreendidas e aprovadas diante ao coletivo, isto é, a identidade que aquele coletivo formou. No *sensemaking* social, é possível inferir que as práticas e processos do Relato Integrado no Itaú Unibanco, encaminharam os atores sociais para bucar aprovação coletiva para o melhor desempenho das atividades. Além disso, ocorre a disseminação da cultura do grupo de trabalho.

Proposição 5: As práticas e os processos do Relato Integrado são realizados em um processo contínuo de integração de informações financeiras e não financeiras.

Para Weick (1995) a ideia de que o *sensemaking* não tem começo e, a razão pela qual não ter começo é que o *sensemaking* nunca para. Nessa premissa os atores estão sempre no meio dos processos, de modo que na propriedade contínua tem-se que os fluxos são as constantes, para tanto entender o *sensemaking* é ser sensível as diversas formas pelas quais as pessoas cortam momentos de fluxos contínuos e extraem sugestões daqueles momentos. Nesse processo os colaboradores puderam notar o desafio de integração entre as áreas para elaboração do relato:

Acho que o desafio é continuar integrando as áreas, na medida que temos mais informações geradas a cada dia, a gente precisa continuar fazendo a mesma leitura de relevância do entendimento sobre o que o público gostaria de ter dentro do relatório, esse processo é contínuo... é um ciclo a cada ano para a gente continuar ver o que essas informações irão agregar para o usuário da informação (P2-E) (código: Contínuo).

De fato, um processo não se expande de uma vez para outra, pelo contrário, para que o processo se expanda em qualquer momento do tempo, seus componentes precisam ser restabelecidos, reafirmados e, refeitos continuamente (Weick, 1973). A expansão desses processos no Itaú Unibanco não ocorreu de forma universal, mas é um processo em andamento: “[...] estamos com quase 100.000 funcionários, é complicado você integrar 100.000 pessoas... é um processo contínuo. É um processo contínuo para melhorar, acho que com o relato integrado as áreas tem que conversar antes” (P1-E) (código: Processo).

Dessa forma os colaboradores identificam pontos de melhoria e desafios para a continuidade do processo, que é continuar integrando os setores. Ter consciência desse processo contínuo, poderá levá-los a estabelecer metas para solidificação dessa prática.

Proposição 6: As práticas e os processos do Relato Integrado utilizam de pontos de referência (indícios) a partir dos quais motivam a sua elaboração e os pontos de melhorias.

Para Weick (1995) o *sensemaking* tende a ser rápido, isso porque o ator tende a criar sentido para o produto final em si e, não no processo entre criar, produzir e finalizar esse produto. Contudo se estabelece que ignorar o processo de elaboração do relato, de certa forma é ignorar as construções internas de conhecimento ou até mesmo a lógica que afeta a compreensão do ator quanto as interações sociais e a identidade construída diante a esse processo. Em contrapartida buscou-se compreender a importância que os atores dão ao pensamento integrado: “Acredito que seja o core da minha função e a sinergia com outros setores seja essencial para que o pensamento integrado exista” (P3-L) (código: Motivação para Elaborar).

Para neutralizar a tendência em olhar para o produto final é necessário observar as formas pelas quais as pessoas percebem o processo no qual estão inseridas, estabelecendo indícios, ou seja, pontos de referência para a elaboração (Weick, 1995). Os atores têm claro que a instituição incorpora novas tendências, como o caso do Relato “[...] *o Itaú em 2013 resolveu entrar para essa jornada que não era clara aqui no Brasil ainda e na Europa também não era algo de impacto*” (P1-E) (código: Ponto de referência).

Outros indícios estabelecidos para o processo de elaboração do relato é a mudança de foco da instituição “[...] *em vez priorizar a rentabilidade, eu vou priorizar a satisfação do cliente, e a minha imagem e a minha reputação porque isso ou não, vai gerar valor financeiro*” (P1-E) (código: motivação para melhorar). Para os participantes está clara a relação de que o necessário não são estratégias para melhorar o resultado, mas sim melhorar a satisfação dos clientes. As dicas extraídas no processo são fundamentais para evocar ações, agregando no papel do ator na instituição, ou seja, acrescenta ter o relato como comunicação corporativa “[...] *parte da minha atividade é a avaliação de impacto de projetos [...] como por exemplo [...] projetos da estrutura de Relações Governamentais, Sustentabilidade e Área Pessoas*” (treinamentos e saúde do colaborador) (P1-L) (código: Pontos de Referência). Uma mudança de foco leva a busca para uma divulgação mais universal e melhora no processo de comunicação:

O relato integrado trouxe também uma possibilidade de comunicação com públicos que não tinham anteriormente que não encontravam informações nas demonstrações contábeis ou encontravam pouquíssima informação nos relatórios anuais e...é... além disso, possibilitou também a gente ter uma melhora na divulgação dos outros reportes do banco, uma vez que a gente identifica o que o público espera e podemos replicar isso em outro relatório (P2-E) (código: motivação para melhorar).

Relato Integrado é uma peça fundamental [...] internamente, o relato é fundamental para que tenhamos a visão de todo o negócio da organização e seus impactos – com a rotina do trabalho, as vezes é difícil ter uma visão de como nossas atividades influenciam no negócio e na sociedade [...] (P4-L) (código: Motivação para Elaborar).

Weick (1995) prescreve que o *sensemaking* construído sob indícios compreende assimilar que o ator emprega como uma parte do enunciado para especificar um contexto, ou seja, utiliza-se de pontos de referência, ocorre que as pessoas começam a agir (promulgando e interpretando o ambiente) e geram resultados tangíveis em um contexto (social) com base na história vivida.

Proposição 7: As práticas e os processos do Relato Integrado têm pontos plausíveis para explicar a coerência do processo e explicação do porque a instituição o elabora.

A construção dos indícios torna-se plausível na medida em que os atores empregam princípios orientadores para especificar um contexto (Weick, 1995). Logo, o que está ocorrendo, o que precisa ser explicado (plausibilidade) e o que deve ser feito a seguir (aprimoramento de identidade) são constituídos das pistas do ambiente (Weick, 1995). De modo que para os participantes que elaboram o relato, a função interna deste, além de promover informações, é melhorar a tomada de decisão de gestão dentro do banco. Logo, internamente o Relato possibilita algumas sinalizações de pontos em que os atores não haviam se atentado, como fazer links entre as áreas:

[...] só para exemplificar o que a #### (cita participante da entrevista grupal) falou, antigamente a contabilidade pegava o passivo trabalhista... com a divulgação dos relatórios de sustentabilidade as empresas acabavam divulgando os dados de melhores empresas para se trabalhar...com o relato integrado a ideia é justamente fazer esse link, como você pode ser a empresa dos sonhos para esses jovens que estão saindo da faculdade e ao mesmo tempo ser uma empresa que tem um dos maiores passivos trabalhistas do Brasil?!. (P1-E) (código: Significado Atribuído a Relato Integrado).

O Itaú Unibanco teve 48 mil inscritos no processo de trainee 2018, gerando uma concorrência em torno de 250 candidatos por vaga (Pati, 2019) e eleito como a melhor empresa para começar a carreira de acordo a pesquisa da Você S/A (Kedouk, 2018), fatos esses evidenciam que há possíveis preocupações internas da instituição não são estritas a rentabilidade do negócio, mas aprimorar e divulgar esse processo gera uma cadeia de relações que melhorará o desempenho e rentabilidade financeira. Contudo, as provisões trabalhistas aumentaram no último triênio, de R\$ 6.1 bilhões em 2015 para R\$ 7.3 bilhões em 2017, passando de 32% para 37% do total de provisões feitas pela instituição.

Essa integração das informações “*[...] sob a ótica de ‘estratégia’, o pensamento integrado nos proporciona um melhor entendimento das nossas atividades em todo o negócio*” (P4-L) (código: Explicação). Para os participantes esse “link” é a informação que o investidor gostaria de ter disponível, já que essa conexão, como no exemplo do passivo trabalhista, possibilita demonstrar como a instituição faz a gestão dos seus colaboradores e quais são os tipos de ações para evitar a questão de passivo trabalhista. Contudo, os participantes concordam que a integração de informações ainda é incerta dentro do banco pois contam com “*áreas apartadas*” (P2-E).

Eu acho que a gente, é... acabou alinhando um pouco do discurso em toda organização. Antes uma discussão no âmbito da alta administração, hoje ela também é feita em âmbitos menores, por exemplo em grupos de trabalho, em comunidades e, eu acho que trouxe uma questão de tá todo mundo estar falando a mesma língua, apesar que as informações que a gente usa sejam diferentes, e as tomadas de decisões sejam diferentes, mas a gente tem mais clareza do que a gente tá fazendo, onde se quer chegar,

a gente tem visão bem clara do que o banco quer ser, coisas que a gente não tinha tão claro antigamente, porque antigamente a gente não tinha muito costume de ouvir a estratégia (P1-E) (código: Coerência).

O pensamento integrado facilita não apenas minha função, mas do Banco como um todo. Como por exemplo a avaliação de impacto dos treinamentos corporativos. As áreas teriam bem claro como atuar em grupo, facilitando na definição de indicadores, acesso à bases e criação dos estudos (P1-L) (código: Explicação).

A profundidade e integração da equipe no processamento da informação, representado pelo tempo de constituição da equipe, são associados com uma percepção mais precisa dos níveis de recursos.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A questão central do *sensemaking*, para Weick (2005), é descobrir o que está acontecendo no contexto da organização. Com base nisto, compreendeu-se que as práticas institucionais do Itaú Unibanco, diante a sustentabilidade, estão relacionadas a estratégia de gerar impacto positivo com suas operações. Esta pesquisa não teve o propósito de questionar taxas de juros ou *spread* bancários, mas apresentar a forma de operar (para os participantes da entrevista) e identificar que a estratégia se alinha aos preceitos para elaborar Relato Integrado no Itaú Unibanco, como exemplo a restrição de crédito para indústria de tabaco.

Para Dumay e Dai (2016) e Lai et al. (2018) a principal atribuição dos atores sociais elaboradores do Relato Integrado é romper os silos entre as diferentes áreas e culturas da empresa e, em seguida, garantir que as informações estejam conectadas e compreensíveis além da corporação. Essa atribuição também foi relacionada com os atores elaboradores do reporte no Itaú Unibanco, pois os resultados obtidos possibilitaram compreender que a identidade do Relato Integrado, na instituição, para os colaboradores internos está relacionada a três pontos: processos de sinergia entre setores; integração para produção de outros relatórios e; desenvolvimento de uma cadeia de pensamento integrado de todo o negócio. Amplia-se a discussão com os colaboradores que utilizam o reporte para tomada de decisão internamente, os quais o atribuem significado como uma ferramenta de comunicação externa. Tais resultados estão alinhados ao propósito do *framework* 1.0 do IIRC (2013) - conforme apresentado na seção 2.

Há um enfoque nos resultados que o reporte, como produto final, possibilitou internamente: entendimento mais abrangente do que é a instituição. Para Melloni et al. (2017) isto é um desafio para os elaboradores, pois há um consenso de que aumentar a extensão das

informações corporativas divulgadas (quantidade) não implica necessariamente a uma melhor divulgação (qualidade) das atividades organizacionais. No caso do Itaú Unibanco, o aumento de mais um reporte (pois o Relato Integrado não substituiu, até então, outro relatório) levou a maior qualidade interna das informações divulgadas, isto considerando o relato dos participantes de que o Relato Integrado possibilita entender o negócio como um todo e que a função interna do reporte (para os elaboradores) é fornecer informação para tomada de decisão.

Outro achado nos resultados, se refere ao pensamento integrado, este para os participantes foi considerado mais importante do que o próprio reporte em si. Para Dumay e Dai (2016) o pensamento integrado tem dois componentes: o primeiro conecta estratégia, governança, desempenho passado e perspectivas futuras, por meio do qual uma organização leva em consideração a conectividade e as interdependências entre os fatores que têm um efeito material na sua capacidade de criar valor ao longo do tempo. Para o IIRC (2013), esses componentes incluem a capacidade da organização em responder às necessidades das partes interessadas, interesses e expectativas, bem como os capitais que utiliza e afeta. Dumay e Dai (2016) inferem que o IIRC compreende que as empresas se beneficiam ao considerar esses fatores, pois podem melhorar o entendimento da administração sobre o negócio, sua estratégia, seus riscos e oportunidades que afetam diretamente os capitais. No Itaú Unibanco, esse componente foi relacionado pelos participantes na entrevista grupal.

O segundo aspecto do pensamento integrado (Dumay & Dai, 2016) conecta os departamentos. No caso estudado, no processo de elaboração, exploram-se as relações entre, principalmente, dois setores na organização: contabilidade e sustentabilidade. Evidenciando a capacidade da instituição de integrar setores, ter conectividade e de os atores criarem uma cadeia de pensamento integrado de todo o negócio do conglomerado. Para Dumay e Dai (2016), esse processo pode criar mudanças culturais significativas nas atitudes e formas de fazer as coisas, facilitando um diálogo mais produtivo entre departamentos que pode minimizar barreiras internas. Este é um fator importante, principalmente para instituições financeiras, pois os bancos têm recebido críticas por não controlar os valores, crenças e comportamentos de seus colaboradores (Dumay & Dai, 2016; Rhodes, 2016).

Compreende-se que o pensamento integrado pode favorecer o ator entender o que a sua função proporciona na atividade operacional e favorecer a equipe avaliar e compreender o impacto de suas decisões de modo amplo. Os resultados desse estudo sublinham a importância da integração de informações no Itaú Unibanco para compreensão do contexto organizacional, o mesmo ocorreu no estudo de caso da Nexus, em que ficou claro que o pensamento integrado diferenciava o processo de outros instituídos na organização (Chiucchi et al., 2018). Para Lai et

al. (2018) ao adotar as premissas do IIRC, supõe-se que o debate interno é incentivado em todos os níveis corporativos – da equipe que fornece as informações usadas para preparar o Relato Integrado, disseminando-se aos demais departamentos, angariando discussões entre funcionários, gerentes e diretoria. No entanto, não se pode confirmar essa premissa, pois na instituição estudada, conforme relatado pelos participantes não foi possível, até então, disseminar o pensamento integrado para os 100.000 colaboradores, portanto o pensamento integrado não foi disseminado na amplitude organizacional.

As discussões de Stubbs e Higgins (2014) e Adams (2017) estabelecem que embora as organizações que produzam o Relato Integrado estivessem mudando seus processos e estruturas para a importância socioambiental, a natureza dessa mudança foi incremental e não transformadora. Inclina-se a indicar a mesma ocorrência no Itaú Unibanco, pois a instituição tem essa vertente de sustentabilidade que gera impacto institucionalizada. Diante disso, ressalta-se que, ainda que ocorra uma mudança na composição dos membros da organização, os modelos compartilhados sobre interpretações e significações assumidas são retidos em forma de conhecimento (Daft & Weick, 2005).

Os fatores institucionalizados são essenciais para a organização em períodos de mudanças ou ameaças a identidade organizacional, pois os indivíduos podem perder importantes sentidos sobre si mesmos e sobre a organização (Weick, 1995). Alinha-se isso, ao processo de Relato no Itaú Unibanco, no qual o mesmo constrói a identidade do Relato Integrado pautada nas informações existente com o intuito de extrair melhores informações do que já é evidenciado, de forma que os atores sociais incrementam aos sentidos existente as práticas de integração, como no caso dos capitais em que os conceitos já existiam na instituição e foram reorganizados, levando a uma sinergia entre áreas. Como no estudo de Dumay e Dai (2016), em uma cooperativa financeira, ResBank, nota-se que a cultura organizacional existente antes de aderir ao Relato Integrado promove controle cultural.

O estudo de Colville, Pye, e Brown (2015) estabelece que o *sensemaking* é necessário na prática das organizações para reduzir a equivocidade por meio de um equilíbrio entre o pensar e o agir. Weick (2012) infere que uma questão central na construção de sentido será a maneira pela qual as pessoas reimplementam conceitos, em vista de afastar percepções cegas e redirecioná-las para percepções concisas. O fato da instituição dar voz aos colaboradores, que foi acesso ao Relato no Itaú, leva o *sensemaker* alinhar a identidade individual a identidade do próprio Itaú Unibanco. Isto é, positivo, porque quanto mais consciente da identidade incorporada individual e no contexto organizacional, menor a probabilidade de surpresas e equivocidade nos processos, assim como, espera-se uma maior flexibilidade e mutabilidade

para novas situações (Weick, 1995). É possível notar que as atividades de elaboração e divulgação do Relato Integrado favorecem a desenvolver um *sensemaker* autoconsciente quando aumenta a conversação interna, tanto entre os funcionários existentes, mas também com novos recrutados para a organização (Lai et al., 2018; Slewinski et al., 2018).

Para Weick et al. (2005) no processo de *sensemaking* é necessário descobrir o que está acontecendo no contexto da organização, possibilitando compreender as práticas organizacionais diante a dinamicidade de eventos incomuns e inesperados, ou, rotineiros e sistematizados. Uma vez que tais eventos expõem falhas, assim como, acertos passados instigam uma busca por significados ou histórias que explicam o que está acontecendo no processo de trabalho. Nota-se, nesse estudo, que no processo retrospectivo, ao identificar os códigos de mudança e compreensão de resultados, as práticas e processos do Relato influenciaram os atores a rever e otimizar outros processos de comunicação na instituição.

Além dos processos de comunicação, favoreceu os colaboradores definirem o modelo de atuação da instituição, a interpretação do ambiente foi possível ao alinhar metas e conceitos existentes, e deixar claro o modelo de negócio da instituição. Em consonância com a estrutura do IIRC (IIRC, 2013) e com os resultados de Chiucchi et al. (2018), o processo de Relato Integrado na instituição financeira leva em consideração a definição do modelo de negócio e, essa etapa do processo foi ao mesmo tempo intensa e desafiadora para os atores da instituição. Assim, os achados dessa pesquisa confirmam a literatura (Chiucchi et al., 2018), apontando que o Relato contribui para impulsionar a empresa melhor adequar o seu modelo de negócio.

Outro ponto a destacar, assim como para Lai et al. (2018), a conexão alcançada entre funcionários e Relato é resultante de relações profundas e interligadas entre a equipe envolvida na preparação. No Itaú Unibanco foi diante ao estabelecimento do grupo de trabalho que houve mudanças internas no processamento de informações. Contudo, deixa-se um alerta quanto à expansão interna dos grupos de trabalho na instituição, porque diversos grupos de trabalho estão surgindo para debater temáticas internas, mas um grupo não sabe da existência de outros. Ao mesmo tempo, relatada a dificuldade de disseminar o pensamento integrado a todos os colaboradores da instituição. Para Lai et al. (2018) adotar as premissas do Relato Integrado, supõe-se que o debate interno é incentivado em todos níveis corporativos desde a equipe que fornece as informações usadas para preparar o reporte e depois se espalhando para outros departamentos, angariando discussões entre funcionários, gerentes e diretoria.

Acredita-se que a disseminação inicial desses grupos de trabalho deve estar alinhada ao pensamento integrado, para que essa prática na instituição seja disseminada de forma fundamentada, garantindo que os benefícios da mesma percorram outras instâncias do

conglomerado Itaú Unibanco. Os resultados da Nexus (Chiucchi et al., 2018), demonstra que a empresa avançou inicialmente por setor nos temas do relato, ainda que tenha sido uma medida onerosa, gerou novos KPI's para o processo de criação do relato e visão da instituição.

As discussões de Adams (2017) Stubbs e Higgins (2014) estabelecem que embora as organizações que produziam o Relato Integrado estivessem mudando seus processos e estruturas a natureza dessa mudança era incremental e não transformadora. Esse fato também foi confirmado nas falas dos participantes do estudo, pois o Itaú Unibanco estava caminhando para a consolidação de informações, de forma que o relato não foi um impulsionador para essa questão. Esse fato, das mudanças nos relatórios corporativos, corrobora na fala do Sr. Giorgio Saavedra em reportagem a Forbes (Skroupa, 2016), de que o cenário de relatórios corporativos está se tornando mais complexo, de modo que os normatizadores e legisladores estão introduzindo novos padrões e regulamentações para tratar das preocupações decorrentes da recente crise financeira, enquanto vários grupos de *stakeholders* exigem mais transparência e *insights* das instituições. Nota-se, uma nova responsabilidade em relatar uma história que seja ao mesmo tempo abrangente e concisa para a utilização de público abrangente de *stakeholders*. Para Saavedra é um ato de equilíbrio que requer uma compreensão profunda do modelo de negócios, desempenho, estratégia, gerenciamento de riscos e governança da organização (Skroupa, 2016).

Em face dos resultados obtidos, para o objetivo de compreender os significados atribuídos para o que é Pensamento Integrado e Relato Integrado, depreende que o sentido criado no Itaú Unibanco para Pensamento Integrado e Relato Integrado estão de acordo com as premissas estabelecidas pelo (IIRC, 2013, 2015). O pensamento integrado ocorre concomitante a formação de grupos de trabalho formado por áreas que até então não trabalhavam em equipe. De forma que o Relato Integrado e o pensamento integrado ampliaram a percepção dos atores quanto a identidade da instituição, ou seja, sua identidade, no que se refere a capacidade operacional, limitações e confiança nos controles e práticas internas institucionalizadas.

Este estudo avança o conhecimento da conexão entre o Relato Integrado e o pensamento integrado, no qual as informações voltadas para *stakeholders* externos são positivas também para os processos dentro da organização. Os resultados ampliam a visão de Slewinski et. al (2018), de acordo com o objetivo b da presente pesquisa de compreender o sentido criado pelos atores internos do Itaú Unibanco nas práticas e processos do Relato Integrado pautado nas propriedades do *sensemaking* de Weick (1995), mostrando que a estrutura do relato integrado influencia tanto a equipe que o elabora, como também os agentes internos que o utilizam em suas funções, pois os executivos sêniores, pleno e gerentes atribuem potencial as práticas de

pensar integrado na instituição. Assim como o estudo de Slewinski et al. (2018), a abordagem do *sensemaking* propiciou compreender: o que ele representa para quem elabora considerando o início de uma mudança cultural na instituição que leva o ator pensar de maneira multisetorial; ampliando para quem o utiliza como ferramenta de informação para a tomada de decisão e compreendendo o que mudou na instituição, nesse sentido, nota-se um maior esforço para o link de informações funções e percepção individual sobre a contribuição na coletividade.

Em face da questão de pesquisa, qual o sentido criado nas práticas e processos dos atores que elaboram e utilizam o Relato Integrado no Itaú Unibanco, depreende que o processo de *sensemaking* da práticas e processos do relato ocorre na inferência do pensamento integrado, essa informação quando integrada fornece uma base de informação de maior qualidade para os atores que tomam decisão. O pensamento integrado ocorre concomitante a formação de grupos de trabalho formado por áreas que até então não trabalhavam em equipe, de forma que, o Relato Integrado ampliou a percepção dos atores quanto a identidade da instituição, ou seja, sua identidade, no que se refere a capacidade operacional, limitações, confiança nos controles e práticas internas institucionalizadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender o sentido criado nas práticas e processos do Relato Integrado no Itaú Unibanco, pautado na ótica do *sensemaking* de Karl Weick (1973) e nas sete propriedades do *sensemaking* de Weick (1995). A perspectiva do *sensemaking* de Karl Weick possibilitou explorar as interpretações e significados atribuídos pelos indivíduos envolvidos na definição dos temas do Relato Integrado e os indivíduos que o utilizam como ferramenta de informação do Itaú Unibanco. Ressalta-se que o Relato Integrado é uma ferramenta para comunicar a forma na qual a organização pensa integrado em uma perspectiva sustentável do negócio, para tanto, o ator é peça fundamental nesse processo.

A perspectiva do *sensemaking* de Karl Weick possibilitou explorar interpretações dos atores sociais sobre qual a função interna do RI, o que acrescenta internamente à função desses colaboradores ter o RI como comunicação corporativa e, significados atribuídos pelos indivíduos envolvidos na definição dos temas do Relato Integrado e os indivíduos que o utiliza como ferramenta de informação do Itaú Unibanco.

Os significados atribuídos para Relato Integrado estão relacionados a três pontos: processos de sinergia entre setores; integração para produção de outros relatórios e; desenvolvimento de uma cadeia de Pensamento Integrado de todo o negócio. Ampliou-se a discussão com os colaboradores que utilizam o Relato Integrado para tomada de decisão internamente, os quais atribuem significado como sendo uma ferramenta de comunicação externa. Quanto a implementação do Pensamento Integrado foi evidenciada a capacidade da instituição de integrar setores, ter conectividade e de os atores criarem uma cadeia de Pensamento Integrado de todo o negócio. Além disso, compreende-se que o Pensamento Integrado pode favorecer o ator entender o que a sua função proporciona na atividade operacional e favorecer a equipe avaliar e compreender o impacto de suas decisões de modo amplo.

Com o Itaú Unibanco, pode-se inferir que a um movimento para alinhar e otimizar processos em busca da rentabilidade, mas com conexão aos processos internos (como o exemplo dos passivos trabalhistas). O Relato Integrado também foi ressaltado como facilitador para entender o que o cliente precisa e, supõe-se que tem potencial de atender as novas demandas de informações ao mesmo tempo abrangentes e concisas, podendo engajar internamente a organização para uma linguagem única de negócio.

Concluimos que o Itaú Unibanco ao pensar integrado está mudando seus processos, estabelecendo qual a sua frente de trabalho diante a definição do modelo de negócio. Contudo

essa ação não é responsabilidade única do relato, pois era um percurso que a instituição já pretendia traçar, sendo o relato um facilitador para isto. Em contraposição à Slewinski et al. (2018) sobre a adoção do relato integrado não ter estimulado necessariamente inovações nos mecanismos de divulgação e que a expectativa é que estimule na medida que o grupo de trabalho acumulasse experiências, defende-se neste estudo que o Relato não apresentará inovações na forma de comunicação, mas sim na forma de apresentação das informações. Isso, considerando que o intuito da instituição é extrair melhores interpretações das informações existentes e não criar novos relatórios. Depreende-se, assim como Slewinski et al. (2018) que a confiança do banco em seguir o *framework* está no fato de ter participado do projeto piloto do IIRC, ainda que de início não era claro quais os benefícios em aderir ao Relato. No momento que esta pesquisa foi realizada, a instituição conhece os benefícios e faz o Relato Integrado do “seu jeito”, incorporando as práticas organizacionais.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Os resultados do estudo ampliam a discussão de Relatos Integrados em instituições financeiras, assim como Dumay e Dai (2016) e Lodhia (2015), contribuem-se para a sociedade ao inferir que os conceitos do IIRC são aplicáveis às instituições financeiras, setor o qual tem impacto socioambiental pouco discutido.

Para a academia e para o IIRC, este estudo é importante porque refere-se a uma instituição que divulga o Relato Integrado há seis anos, logo espera-se um estágio de amadurecimento este processo. Dessa forma, contribui para a literatura ao evidenciar que as percepções da construção do mapeamento do Relato Integrado são consolidadas e tornam-se plausíveis para os indivíduos diante à cultura interna estabelecida e, a acreditação na experiência da instituição diante seus mecanismos de controle. As práticas e processos estabelecidos não mudaram as características do Itaú Unibanco, e sim a visão dos atores sociais que passou de setorial (unidimensional) para multidimensional (holística), obtendo maior consenso e ponderação quanto ao reflexo do trabalho desenvolvido em cada setor nas atividades do conglomerado da instituição. Dito isso, o estudo contribui ao trazer a percepção de que o Relato Integrado facilita para que ator social compreenda o seu papel dentro deste grupo e tenha uma visão holística do negócio.

Além de contribuir, ao confirmar a prerrogativa de Adams (2017), de que o Relato Integrado pode estar influenciando líderes corporativos. No caso, o Itaú Unibanco foi relatado envolvimento da alta administração, bem como executivos sêniores, plenos e gerentes. Dessa

forma, ao mesmo tempo que incentiva-se a adoção do Relato Integrado diante as contribuições internas e, conseqüentemente, as externas, faz-se uma ressalva que a instituição estudada tem como frentes de prioridades estratégicas que vão ao encontro de premissas do IIRC e, além disso, o Diretor Executivo de Finanças é *board* do IIRC, logo, os dados não podem ser generalizados quanto a influência e potencial imediato da adoção ao Relato Integrado, uma vez que a jornada no Itaú Unibanco iniciou há sete anos, haja vista que o seu processo de adoção estava em andamento.

Ademais, as descobertas desse estudo são relevantes para o IIRC, preparadores de relatórios, para a contabilidade e sustentabilidade. Desse modo, para o IIRC, no sentido de que o Relato Integrado tem capacidade de auxiliar as instituições em metas existentes, no caso estudado a instituição já estava caminhando para a integração de informações e as diretrizes do IIRC facilitaram essa estratégia. Já para os preparadores de relatórios, destaca-se os benefícios internos proporcionados pelo Relato Integrado; mudanças incrementais para o modelo de negócio; processos internos de trabalho do colaborador que participa da elaboração e dos que utilizam para tomada de decisão e alerta quanto a dificuldade de integrar as informações, contribuí também ao evidenciar um alinhamento para a conectividade de informações entre setores.

Assim, com o Itaú Unibanco pode-se inferir que a um movimento para alinhar e otimizar processos com o pensamento integrado. As práticas do conglomerado Itaú Unibanco estão voltadas para gerar impacto na sociedade e, conseqüentemente, a rentabilidade, logo quanto aos profissionais contábeis e de sustentabilidade evidencia-se que a demanda do Relato Integrado exige que tais áreas trabalhem em sinergia para que a contabilidade consiga mensurar as ações da instituição.

Para os atores participantes desse estudo, a principal característica do reporte é propiciar o Pensamento Integrado internamente. Entretanto, o Pensamento Integrado, apontado como fator positivo para comunicação interna ainda não está disseminado na amplitude da instituição. Ressaltamos que esse fato pode ser uma possível limitação no processo do Itaú Unibanco. Outra possível limitação é considerar que alguns grupos de trabalho estão reproduzindo a prática do pensamento integrado sem conhecer as diretrizes do IIRC, como o exemplo citado de ter mais de dez grupos de trabalhos que não estão relacionados ao Relato Integrado. No entanto, indaga-se, até que ponto essa disseminação pode estar sólida aos princípios do IIRC, uma vez que esses foram atestados internamente na instituição.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se estudos futuros que interpretem as mudanças internas para atender a demanda de informações mais concisas e ao mesmo tempo abrangentes. Além de estudos que mapeiem o pensamento integrado nas instituições, afim de sistematizar essa estratégia e ampliá-la, já que essa é uma das dificuldades relatadas no Itaú Unibanco.

Acredita-se que este estudo poderia ser avançado para mapear o processo de disseminação das práticas de pensar integrado, em instituições financeiras, porém em setores operacionais e agências bancárias. Com essa amostra seria possível abranger outros grupos de colaboradores e então compreender se o Relato Integrado favorece um entendimento mais abrangente da instituição em outros patamares hierárquicos.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Nessa seção estão elencados os fatores em que a autora do estudo não teve controle e que podem ter influenciado ou até mesmo limitado os resultados da pesquisa.

Quanto ao método houveram mudanças do pré-projeto para a coleta de dados. A proposta inicial da pesquisa era fazer entrevista presencial e individual e posteriormente em grupo com os elaboradores do Relato Integrado na instituição do estudo de caso. Devido a indisponibilidade da instituição, na primeira fase os dados foram coletados em grupo e online e quanto a essa entrevista grupal um participante não compareceu e o tempo para a entrevista foi limitado. Contudo, nessa fase os participantes colocaram-se à disposição por e-mail para responder possíveis dúvidas que ainda permanecessem. Na segunda fase da coleta de dados, os questionamentos foram feitos por meio de questões abertas, não sendo possível agenda entrevista presencial ou online.

Outra possível limitação para essa pesquisa é o tempo entre coleta e o prazo para finalização do mestrado, aponta-se essa limitação pois entende-se que estudos interpretativos demandam do pesquisador uma imersão ao conteúdo e construção de suposições. Devido esse fato informa-se que os resultados apresentados nesta dissertação foram submetidos para debates em congressos e posteriormente serão publicados em periódicos. Portanto, considerando a possível evolução no presente debate recomenda-se ao leitor entrar em contato com a pesquisadora para ter a versão mais avançada do estudo. Currículo Lattes - <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K8058195T7>. E-mail - kelli.favato@gmail.com.

REFERÊNCIAS

- Abhayawansa, S., Eljido-ten, E., & Dumay, J. (2018). A practice theoretical analysis of the irrelevance of integrated reporting to mainstream sell-side analysts. *Accounting & Finance A*. <https://doi.org/10.1111/acfi.12367>
- Adams, C. A. (2015). Critical Perspectives on Accounting The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23–28. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.001>
- Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4). <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2529>
- Adams, C. A., & Larrinaga-gonza, C. (2007). Engaging with organizations in pursuit of improved sustainability accounting and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 333–355. <https://doi.org/10.1108/09513570710748535>
- Adams, C. A., Potter, B., Singh, P. J., & York, J. (2016). Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). *The British Accounting Review journal*, 48.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia’s Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00143.x>
- Adhariani, D., & de Villiers, C. (2018). Integrated reporting: perspectives of corporate report preparers and other stakeholders. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, SAMPJ-02-2018-0043. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2018-0043>
- Bardin, L. (2016). **Análise de conteúdo** (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). 4 ed. Lisboa: Edições 70 (Obra original publicada em 1977).
- Beck, C., Dumay, J., & Frost, G. (2017). In Pursuit of a ‘Single Source of Truth’: from Threatened Legitimacy to Integrated Reporting. *Journal Business Ethics*, 141, 191–205. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2423-1>
- Bhasin, M. L. (2017). Integrated Reporting : The Future of Corporate Reporting Integrated Reporting. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 6(2).
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling. *Sociological, Methods & Research*, 10(2), 141–163.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2). <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>

- Bryman, A. (2012). **Social Research Methods**. 4 ed. Oxford University Press.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Ashgate Publishing Limited, Burlington, Nova Jérícia.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2016) **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: AMGH.
- Chiucchi, M. S., Montemari, M., & Gatti, M. (2018). The Influence of Integrated Reporting on Management Control Systems : A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 19–32. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n7p19>
- Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601-632. <http://www.jstor.org/stable/247360>.
- Colville, I., Pye, A., & Brown, A. D. (2015). Sensemaking processes and Weickarious learning. *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/1350507615616542>
- 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.
- Dumay, J., & Dai, T. (2016). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2016-0067>
- Flick, U (2009) **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed
- Flower, J. (2015). Critical Perspectives on Accounting The International Integrated Reporting Council : A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.002>
- Gray, R. (2010). Accounting, Organizations and Society Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability . . . and how would we know ? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.006>
- IIRC. (2019) **Database IIRC**. Acesso em <http://examples.integratedreporting.org>
- IIRC. (2013). **The International <IR> Framework**. <https://doi.org/http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>
- IIRC. (2015). **Estrutura Internacional para Relato Integrado**. <https://doi.org/http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>
- Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). The Interplay of Form, Structure, and Embeddedness in Social Intrapreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 735–761. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.201.00371.x>

- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability : the role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1381–1405. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2674>
- Langenberg, S., & Wesseling, H. (2016). Making Sense of Weick ' s Organising . A Philosophical Exploration. *Philosophy of Management*, 15, 221–240. <https://doi.org/10.1007/s40926-016-0040-z>
- Lodhia, S. (2015). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens : An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Business EthicsBus Ethics*, 129, 585–598. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2194-8>
- McNally, M.-A., Carbone, D., & Maroun, W. (2017). Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25, 481–504. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0085>
- Melloni, G., Caglio, A., & Perego, P. (2017). Saying more with less? Disclosure conciseness, completeness and balance in Integrated Reports. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(3), 220–238. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2017.03.001>
- Myers, M. D. (2013). **Qualitative Research in Business & Management**. (2nd ed). Croydon: SAGE Publications Ltda
- Ogliastri, E., & Zúñiga, R. (2016). An introduction to mindfulness and sensemaking by highly reliable organizations in Latin America ☆. *Journal of Business Research*, 69(10), 4429–4434. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.008>
- Parry, J. (2003). Making sense of executive sensemaking: A phenomenological case study with methodological criticism. *Journal of Health Organization and Management*, 17(4), 240–263. <https://doi.org/10.1108/14777260310494771>
- Pati. (2019) Revista Exame Abril. <https://exame.abril.com.br/carreira/inscritos-em-traineedoitau-que-paga-r67-mil-lotariam-um-estadio/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake ? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, 53–64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.106>
- Scheller, F (2019) Itaú muda 'assinatura' após 20 anos. Acesso em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,itaumudaassinaturaapos20anos,70002687499>. Simmel, G & Wolf, K. (1950) The sociology of Georg Simmel. The Free Press
- Skroupa, C. (2016) How Integrated Reporting Is Changing The Role Of The Accounting Profession, Acesso em:

<https://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2016/10/26/howintegrated-reporting-is-changing-the-role-of-the-accounting-profession/>

- Slewinski, E., Favato, K. J., Sanches, S. L. R., & Neumann, M. (2018). O que o Ator tem a dizer? Compreensão do Processo de Adoção e Elaboração do Relato Integrado sob a Perspectiva Sensemaking. *Paper Development Workshop Review of business Management - RBGN*.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1068–1089(27), 7.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1279>
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2015). Stakeholders ' Perspectives on the Role of Regulatory Reform in Integrated Reporting. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2954-0>
- Thomson, I. (2015). Critical Perspectives on Accounting ' But does sustainability need capitalism or an integrated report ' a commentary on ' The International Integrated Reporting Council : A story of failure ' by Flower , J . *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18–22. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.003>
- Weick, K. E. (1973). **A psicologia social da organização** (D. M. Leite, Trad.) São Paulo: USP (Obra original publicada em 1973).
- Weick, K. E. (2005). **The Experience Of Theorizing Sensemaking as Topic and Resource. Great minds in management : the process of theory development.** (Oxford). Oxford.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions , meanings , and actors : the case of a rape crisis center in Israel. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.

APÊNDICE

Anexo 1 – Questões semi-estruturadas Etapa 1

QUESTÕES	UNIDADE DE ANÁLISE
1. Há quanto tempo você trabalha no Itaú? Qual é a sua posição e responsabilidades?	
2. O que você compreende como sustentabilidade organizacional e responsabilidade social corporativa?	Identidade
3. O que o termo Relato Integrado significa para você e sua organização? Por que sua organização está realizando a integração de relatórios? Como o Relato Integrado difere dos relatórios de sustentabilidade e relatórios financeiros?	Identidade; Indícios; Plausibilidade
4. Pode identificar fatores de sucesso/positivos na transição de sua organização para relatos integrado? Algo mudou para você? Começou a pensar integrado? Ou as estruturas do Itaú já eram assim?	Interpretativo; Retrospectivo.
5. Como ocorre o processo de decisão dos temas? (No quesito de interação dos elaboradores) Como você identifica as necessidades específicas de informações dos usuários? Quais as principais dificuldades para elaborar Relato?	Social, Contínuo.
6. Que tipos de relacionamentos são favorecidos pelo Relato Integrado com partes interessadas internas? (pensar integrado).	Social
7. Qual tem sido a evolução da Relato Integrado no Itaú e o que será no futuro? Está contextualizado para atender as prioridades estratégicas do banco? Como de negócios digitais; <i>blockchain</i> ; <i>design thinking</i> ; <i>lean</i> (gestão) ou até mesmo o benchmarking do banco?	Plausibilidade; Interpretativo.
8. Tem mais alguma questão que queira comentar?	Identidade

Fonte: Adaptado de Lai, Melloni, & Stacchezzini (2018); Lodhia (2015); McNally et al. (2017).lan

Anexo 2 – Questões semi-estruturadas Etapa 2

QUESTÕES	UNIDADE DE ANÁLISE
1. Qual o seu nome?	
2. Há quanto tempo você trabalha no Itaú, qual é a sua posição e responsabilidades?	
3. O que você compreende como sustentabilidade organizacional e responsabilidade social corporativa?	Identidade
4. Na sua concepção o que é o Relato Integrado?	Identidade
5. O que você compreende como Pensamento Integrado?	Identidade

QUESTÕES	UNIDADE DE ANÁLISE
6. Diante a adoção do Relato Integrado (e pensamento integrado) consegue ver conexões entre os setores do banco? Pode exemplificar?	Interpretativo; Social
7. Tem algum ponto que acrescente na sua função ter o Relato como fonte de comunicação corporativa? (Por exemplo pode facilitar tomada de decisão a longo prazo, entender melhor o modelo de negócio do banco, favorece que tenha um maior link entre sua função e outra área do banco). Pode exemplificar?	Indícios; Plausibilidade
8. Existe uma sinergia maior com outros setores devido a integração do “pensamento integrado” no Itaú? O pensamento integrado influencia na sua função? Se sim, pode citar um exemplo?	Interpretativo; Social
9. **colaboradores que estão no Itaú antes de 2013** Na transição do Itaú para relato integrado, algo mudou para você? Começou a pensar integrado ou as estruturas do Itaú já eram assim?	Retrospectivo
10. Questão cedida ao entrevistado (a), para expor algum fato sobre o Relato Integrado que ele (a) gostaria de relatar.	
Obrigada pela sua participação! Pode informar se alguma questão ou termo não ficou compreensível?	

Fonte: Adaptado de Lai, Melloni, & Stacchezzini (2018); Lodhia (2015); McNally et al. (2017).