

JULIANE CAMPOE CORREA

**INCORPORAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO AOS MECANISMOS  
INTERNOS COMO PRÉ-REQUISITO PARA A VIABILIZAÇÃO DO PROCESSO DE  
ASSEGURAÇÃO INDEPENDENTE PARA RELATÓ INTEGRADO**

Maringá  
2016

JULIANE CAMPOE CORREA

**INCORPORAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO AOS MECANISMOS  
INTERNOS COMO PRÉ-REQUISITO PARA A VIABILIZAÇÃO DO PROCESSO DE  
ASSEGURAÇÃO INDEPENDENTE PARA RELATO INTEGRADO**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marguit Neumann Gonçalves

Maringá  
2016

JULIANE CAMPOE CORREA

**INCORPORAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO AOS MECANISMOS  
INTERNOS COMO PRÉ-REQUISITO PARA A VIABILIZAÇÃO DO PROCESSO DE  
ASSEGURAÇÃO INDEPENDENTE PARA RELATO INTEGRADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 23 de junho de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

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

---

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

*Aos meus pais e ao meu esposo, pelos  
exemplos e lições de vida que tenho  
aprendido com eles.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pela vida e por me conceder saúde e força para que cada obstáculo fosse superado.

Agradeço ao meu esposo Jovane pela paciência e por compreender a minha ausência em tantos momentos que deixamos de compartilhar juntos. Agradeço seu apoio e confiança em mim depositados.

Agradeço aos meus pais Ricardo e Leonor e aos meus familiares por me inspirarem a sempre ser uma pessoa melhor e a não desistir diante das dificuldades. Agradeço também por entenderem a minha ausência em vários momentos em família.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho por compreenderem o meu distanciamento nesse período.

Agradeço a minha orientadora professora Dra. Marguit Neumann Gonçalves que, com sua amizade e respeito, sempre acreditou em mim e me encorajou a seguir em frente. Agradeço também pelas contribuições dadas ao longo do desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço aos professores membros da banca, Prof. Dr. Luciano Gomes dos Reis e professora Simone Letícia Raimundini Sanches, por suas valiosas contribuições e provocações para a ampliação do conhecimento sobre o assunto.

## RESUMO

Correa, J. C. (2016). *Incorporação do pensamento integrado aos mecanismos internos como pré-requisito para a viabilização do processo de asseguração independente para Relato Integrado*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

As tentativas anteriores e sem êxito na divulgação de relatórios corporativos íntegros com informações de sustentabilidade levou à formação do IIRC e à criação do *framework* para Relato Integrado (RI), cujo pressuposto é consolidar o pensamento integrado em toda a organização. Com o aumento de sua aplicação e a tendência na regulamentação de relatórios voluntários, o IIRC lançou a discussão sobre a asseguração independente para RI. Nesse processo, o IIRC alega que os mecanismos internos ‘governança corporativa’, sistema de controle interno’, ‘auditoria interna’ e ‘envolvimento dos *stakeholders*’ na organização contribuem para atestar a credibilidade do RI. Considerando que o processo de asseguração se inicia durante a preparação de um RI e que esses mecanismos precisam ser integrados e consolidados para propiciar uma asseguração independente, esse estudo objetiva identificar como os mecanismos internos podem agregar o pensamento integrado para viabilizar o processo de asseguração independente do RI. Sob um pressuposto funcionalista e de cunho exploratório, essa pesquisa foi realizada em três etapas por meio de pesquisa documental e de campo, cuja análise foi abordada qualitativamente sob a lente da Teoria Institucional e do modelo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997). A análise permitiu verificar que o lançamento do *framework* e dos documentos sobre a asseguração do RI representam a intensa ação do IIRC em institucionalizá-lo e que esse processo se encontra na fase de representação. No *feedback* recebido pelo IIRC, observou-se que não há consenso entre investidores e normatizadores/auditorias quanto ao valor de uma asseguração independente para o RI, mas há consenso quanto ao papel dos mecanismos internos no processo de elaboração e confiabilidade do RI. Apesar dos regulamentos existentes, o IIRC reforça a integração, engajamento e transparência dos mecanismos internos para o processo de elaboração e apoio à asseguração externa do RI. Contudo, depreende-se que a incorporação do pensamento integrado e das premissas do *framework* estão condicionados aos valores, crenças e interesses de quem gerencia a organização e esse processo demanda mudanças culturais e estruturais de acordo com a maturidade da organização. A incorporação do pensamento integrado pelos mecanismos internos é um processo contínuo de acúmulo de experiências, cuja prática exigirá tempo e dedicação. Aconselha-se que a alta gestão envolva seus *stakeholders* na determinação da materialidade alinhando as estratégias e modelo de negócio da organização de forma sustentável. Uma equipe multidisciplinar, apoiada pelas áreas de controles internos e auditoria interna, permite amplitude e profundidade de conhecimentos na elaboração do RI, além de propiciar a integridade e conectividade das informações mediante as sugestões de controles, metodologias de testes e gerenciamento de riscos por parte desses mecanismos. Essas ações conjuntas possibilitam à alta governança emitir um parecer garantindo a credibilidade do RI ao descrever como ela obteve segurança das informações divulgadas. Conclui-se que o RI está em fase de experimentação e que o sucesso de um RI assegurado dependerá da efetiva integração dos mecanismos internos quanto a definição de critérios que mensurem a inter-relação entre os capitais e os temas materiais propiciando à organização a obtenção de uma garantia razoável independente.

**Palavras-chave:** Relato integrado. Asseguração. Mecanismos internos. Processo de institucionalização.

## ABSTRACT

Correa, J. C. (2016). *Incorporation of integrated thinking to internal mechanisms as a prerequisite for the viability of the process of independent assurance for Integrated Reporting*. Master's dissertation, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

Previous attempts and unsuccessful in disclosing principled corporate reports with sustainability information led to the formation of the IIRC and the creation of a framework for Integrated Reporting (IR), whose premise is to consolidate the integrated thinking across the organization. With the increase of its application and the trend in the regulation of voluntary reports, the IIRC launched the discussion on independent assurance to IR. In this process, the IIRC claims that the internal mechanisms 'corporate governance', 'internal control systems', 'internal audit' and 'stakeholder involvement' in the organization contribute to certify the credibility of IR. Whereas the process of assurance starts during the preparation of an IR and that these mechanisms need to be integrated and consolidated to provide an independent assurance, this study aims to identify how the internal mechanisms can add the integrated thinking to facilitate the process of independent assurance of IR. Under a functionalist and exploratory nature assumption, this research was conducted in three stages through documentary and field research, whose analysis was qualitatively addressed through the lens of Institutional Theory and institutionalization model of Barley and Tolbert (1997). The analysis has shown that the release of the framework and the documents on the IR assurance represent the intense action of the IIRC in institutionalizing it and that this process is in the representation phase. In the feedback received by the IIRC, it was observed that there is no consensus among investors and standard-setting/audits on the value of an independent assurance to IR, but there is consensus on the role of internal mechanisms in the process and reliability of IR. Despite existing regulations, IIRC reinforces integration, engagement and transparency of internal mechanisms for the process of developing and supporting the IR external assurance. However, it appears that the incorporation of integrated thinking and framework assumptions are conditioned to the values, beliefs and interests of those who manage the organization and this process requires cultural and structural changes according to the maturity of the organization. The incorporation of integrated thinking by internal mechanisms is a continuous process of accumulation of experience, whose practice requires time and dedication. It is recommended that top management involves stakeholders in determining the materiality aligning strategies and business model of sustainable organization. A multidisciplinary team, supported by the areas of internal controls and internal audit, allows breadth and depth of knowledge in the development of IR, as well as providing integrity and connectivity of information through the suggestions controls, test methodologies and risk management by these mechanisms. These joint actions enable the high governance issue an opinion ensuring the credibility of the IR to describe how she obtained security of the information disclosed. We conclude that the IR is in trial phase and that the success of an IR assured depend on the effective integration of internal mechanisms as the definition of criteria that measure the interrelationship between capital and material issues enabling the organization to obtain an independent reasonable assurance.

**Keywords:** Integrated Reporting. Assurance. Internal mechanisms. Institutionalization process.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1: Processo de geração de valor .....   | 28  |
| Figura 2: Proposta inicial do IIRC x <i>Framework</i> .....                          | 33  |
| Figura 3: Critérios para a prática de asseguarção .....                              | 39  |
| Figura 4: Princípios básicos de governança corporativa no Brasil.....                | 53  |
| Figura 5: Relação do controle interno, objetivos e estrutura.....                    | 62  |
| Figura 6: Várias funções da auditoria interna.....                                   | 72  |
| Figura 7: Modelo de institucionalização .....  | 85  |
| Figura 8: Desenho da pesquisa .....  | 90  |
| Figura 9: Procedimentos para tratamento dos dados .....                              | 95  |
| Figura 10: Processo de codificação e categorização .....                             | 96  |
| Figura 11: Validação sob três ângulos de análise.....                                | 98  |
|  |     |
| Quadro 1: Princípios básicos .....   | 23  |
| Quadro 2: Elementos de conteúdo .....  | 25  |
| Quadro 3: Capitais .....   | 30  |
| Quadro 4: Benefícios do RI.....  | 35  |
| Quadro 5: Desafios para a asseguarção do RI .....                                    | 42  |
| Quadro 6: Níveis de asseguarção IAASB e <i>Accountability</i> .....                  | 45  |
| Quadro 7: Princípios de governança globais para o conselho de administração.....     | 51  |
| Quadro 8: Princípios de governança globais para os investidores institucionais ..... | 52  |
| Quadro 9: Práticas de governança aos órgãos do sistema de governança .....           | 55  |
| Quadro 10: Conceitos fundamentais do controle interno .....                          | 60  |
| Quadro 11: Componentes do sistema de controle interno .....                          | 61  |
| Quadro 12: Princípios de cada componente .....                                       | 63  |
| Quadro 13: Código de ética do IIA .....  | 67  |
| Quadro 14: Normas de atributos e de desempenho .....                                 | 68  |
| Quadro 15: Proposta de categorias para os princípios básicos.....                    | 71  |
| Quadro 16: Proposta de categorias para os elementos de conteúdo .....                | 71  |
| Quadro 17: Gestão de relacionamento com <i>stakeholders</i> .....                    | 76  |
| Quadro 18: Definições de instituições.....   | 81  |
| Quadro 19: Etapas para coleta de dados .....   | 91  |
| Quadro 20: Amostra de dados da segunda etapa .....                                   | 92  |
| Quadro 21: Unidades de análise e categorias da primeira etapa .....                  | 100 |
| Quadro 22: Unidades de análise e categorias da segunda etapa.....                    | 108 |
| Quadro 23: Unidades de análise e categorias da terceira etapa.....                   | 123 |



## LISTA DE ABREVIATURAS

|         |   |
|---------|---|
| <IR>    | <i>Integrated Reporting</i>   |
| A4S     | <i>The Prince's Accounting for Sustainability Project</i>               |
| AICPA   | <i>American Institute of Certified Public Accountants</i>               |
| ATCG    | <i>Assurance Technical Collaboration Group</i>                          |
| AUASB   | <i>Australian Auditing and Assurance Standards Board</i>                |
| BNDES   | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social                    |
| CFC     | Conselho Federal de Contabilidade                                       |
| CIIA    | <i>Chartered Institute of Internal Auditors</i>                         |
| COSO    | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> |
| CRUF    | <i>Corporate Reporting Users' Forum</i>                                 |
| CVM     | Comissão de Valores Mobiliários   |
| EY      | <i>Ernst &amp; Young Global Limited</i>                                 |
| FASB    | <i>Financial Accounting Standards Board</i>                             |
| FRC     | <i>Financial Reporting Council</i>                                      |
| GTM     | Grupo de Trabalho Multidisciplinar                                      |
| GRI     | <i>Global Reporting Initiative</i>                                      |
| HKICPA  | <i>Hong Kong Institute of Certified Public Accountants</i>              |
| IAASB   | <i>International Auditing and Assurance Standards Board</i>             |
| IASB    | <i>International Accounting Standards Board</i>                         |
| IBASE   | Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas                   |
| IBGC    | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa                          |
| IBRACON | Instituto dos Auditores Independentes do Brasil                         |
| ICAEW   | <i>The Institute of Chartered Accountants in England and Wales</i>      |
| ICGN    | <i>International Corporate Governance Network</i>                       |
| ID      | <i>Institute of Directors</i>   |
| IESBA   | <i>International Ethics Standards Board for Accountants</i>             |
| IIA     | <i>The Institute of Internal Auditors</i>                               |
| IIRC    | <i>International Integrated Reporting Council</i>                       |
| IRBA    | <i>Independent Regulatory Board of Auditors</i>                         |
| IRC     | <i>Integrated Reporting Committee of South Africa</i>                   |
| ISCA    | <i>Institute of Singapore Chartered Accountants</i>                     |
| ISRS    | <i>International Standards on Related Services</i>                      |

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| JSE  | <i>Johannesburg Stock Exchange</i> |
| NYSE | <i>New York Stock Exchange</i>     |
| ONU  | Organização das Nações Unidas      |
| PIB  | Produto Interno Bruto              |
| PWC  | PricewaterhouseCoopers             |
| RAC  | Relatório Anual Consolidado        |
| RI   | Relato Integrado                   |
| TBL  | <i>Triple Botton Line</i>          |
| TI   | Tecnologia da Informação           |
| XRБ  | <i>External Reporting Board</i>    |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>13</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....   | 13        |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....   | 16        |
| 1.3 OBJETIVOS .....  | 16        |
| 1.3.1 Objetivo geral .....   | 16        |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....                                      | 17        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA .....  | 17        |
| 1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA .....                                     | 20        |
| 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....                                      | 20        |
| <b>2. PLATAFORMA TEÓRICA .....</b>                                     | <b>21</b> |
| 2.1 <i>FRAMEWORK</i> PARA RELATO INTEGRADO .....                       | 22        |
| 2.1.1 Princípios básicos e elementos de conteúdo .....                 | 23        |
| 2.1.2 Conceitos fundamentais .....                                     | 26        |
| 2.1.3 Críticas e réplicas ao <i>framework</i> para RI .....            | 31        |
| 2.2 PROCESSO DE ASSEGURAÇÃO INDEPENDENTE PARA RI .....                 | 36        |
| 2.2.1 Asseguração independente para RI .....                           | 36        |
| 2.2.2 Níveis de asseguração para RI e normas existentes .....          | 44        |
| 2.3 MECANISMOS INTERNOS PARA O PROCESSO DE ASSEGURAÇÃO .....           | 48        |
| 2.3.1 Governança Corporativa .....                                     | 49        |
| 2.3.2 Sistema de controle interno .....                                | 60        |
| 2.3.3 Auditoria Interna .....  | 66        |
| 2.3.4 Gestão de <i>Stakeholders</i> .....                              | 73        |
| 2.4 TEORIA INSTITUCIONAL .....   | 78        |
| 2.4.1 Abordagens da Teoria Institucional e conceituação .....          | 79        |
| 2.4.2 O modelo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997) ..... | 83        |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                            | <b>88</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....                                   | 88        |
| 3.1.1 Desenho da pesquisa .....  | 90        |
| 3.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRA .....                                    | 91        |
| 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....                               | 93        |
| 3.4 VALIDAÇÃO DOS DADOS .....  | 97        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....   | 98         |
| <b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>100</b> |
| 4.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO IIRC.....  | 100        |
| 4.2 ANÁLISE DO <i>FEEDBACK</i> OBTIDO PELO IIRC .....                          | 107        |
| 4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NO ITAÚ UNIBANCO.....                   | 121        |
| 4.3.1 Contextualização do processo de adoção do Relato Integrado .....         | 121        |
| 4.3.2 Percepção quanto ao pensamento integrado e aos mecanismos internos ..... | 123        |
| 4.4 ANÁLISE INTEGRADA DA PESQUISA .....  | 134        |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>                           | <b>138</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>143</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>154</b> |
| APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....                  | 155        |
| APÊNDICE B – Entrevista Semiestruturada.....                                   | 157        |

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações possuem uma função essencial diante de questões que envolvem o desenvolvimento sustentável, os desequilíbrios ambientais e os problemas sociais. Ao adotarem uma postura social e ambientalmente mais responsável, elas desenvolvem soluções para essas questões por meio do fornecimento de seus produtos e serviços (Kassai & Carvalho, 2013). Essa postura passou a ser comunicada pelas organizações mediante a elaboração e divulgação de relatórios corporativos e de sustentabilidade (Haller & Staden, 2014).

Contudo, a complexidade na elaboração desses relatórios (Cheng, Green, Conradie, Konishi & Romi, 2014; Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014), a divergência de suas informações com as demonstrações financeiras (BM&FBovespa, 2013; Simnett & Huggins, 2015), associados aos desequilíbrios ambientais e problemas sociais levaram o *The Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S) e a *Global Reporting Initiative* (GRI) a formarem o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) conforme *Press Release* emitido em agosto de 2010 (A4S & GRI, 2010).

O IIRC é composto por um Comitê Gestor e um Grupo de Trabalho que reúnem representantes da sociedade civil, empresarial, contábil, valores mobiliários, regulamentação, organizações não governamentais e normatizadores (A4S & GRI, 2010; Adams & Simnett, 2011; IIRC, 2013a). Seu propósito é auxiliar no desenvolvimento de informações plenas e compreensíveis que reflitam a estratégia, o modelo de negócio e de governança das empresas integrando informações financeiras e não financeiras (A4S & GRI, 2010). Um relatório corporativo pautado nessas premissas tem a finalidade de evidenciar informações claras e completas que auxiliarão a tomada de decisões frente aos fatores e problemas mencionados.

Em 2011, o conselho lançou o *IIRC Pilot Programme Business Network* com a adesão voluntária de mais de 100 empresas proporcionando a oportunidade de se discutir o desenvolvimento e a aplicação de um relatório corporativo integrado, compartilhar experiências e promover discussões sobre sua elaboração. Já em 2013, o IIRC e o *International Accounting Standards Board* (IASB) assinaram um Memorando de Entendimento demonstrando o interesse de ambas as entidades no desenvolvimento de uma estrutura de informação corporativa integrada (<IR> & IFRS, 2013).

Após os comentários obtidos das empresas participantes no *IIRC Pilot Programme Business Network*, o IIRC lançou, em 2013, uma estrutura internacional denominada *The International Integrated Reporting Framework*. Esta primeira versão na língua portuguesa foi nomeada de ‘A Estrutura Internacional para Relato Integrado’, neste estudo denominado de *framework* (IIRC, 2013a). Esse *framework* tem o propósito de orientar as organizações quanto ao conteúdo geral de um relato corporativo integrado por meio de princípios básicos e elementos de conteúdo que guiem sua elaboração (Adams & Simnett, 2011; IIRC, 2013a).

A proposta do *framework* não representa mais um relatório a ser elaborado pelas organizações, de fato, ele demonstra uma nova maneira de desenvolver relatórios corporativos integrados mediante uma mudança mental e de atitude da alta administração (Adams, 2013; Adams & Simnett, 2011; Kassai & Carvalho, 2013). Internacionalmente, esse novo padrão é chamado de *Integrated Reporting* <IR> e de ‘Relato Integrado’ (RI) no Brasil. O RI tem como principal objetivo explicar aos fornecedores de capital financeiro como a organização cria valor ao longo do tempo.

O propósito é que o RI demonstre, de maneira concisa e integrada, como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização geram valor para si e para seus *stakeholders* por meio da utilização de seus capitais (Abeysekera, 2013; IIRC, 2013a). Seu propósito destaca a importância do pensamento integrado (Eccles & Krzus, 2014; Simnett & Huggins, 2015), isto é, a conectividade das informações dentro da organização, pois, somente dessa forma, o RI atingirá seus objetivos (Wulf, Niemöller & Rentzsch, 2014).

Com a tendência na regulamentação de relatórios voluntários (Simnett & Huggins, 2015; Steyn, 2014), o lançamento do *framework* e o aumento de aplicações do RI, acredita-se que ele se torne o padrão de relatos corporativos (IIRC, 2013a). Com isso, a asseguuração independente é fundamental para a sua credibilidade de longo prazo (IIRC, 2014a). Diante disso, o IIRC, juntamente com o *Assurance Technical Collaboration Group*<sup>1</sup> [ATCG], iniciou a discussão a respeito da importância da asseguuração<sup>2</sup> externa independente para atestar a credibilidade e a confiabilidade de um RI (IIRC, 2014b).

Essa discussão resultou na divulgação de dois documentos intitulados “*Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*” (IIRC, 2014a) e “*Assurance on <IR>: An exploration of issues*” (IIRC, 2014b). Ambos os documentos foram lançados para fins de

---

<sup>1</sup> O ATCG é formado por um grupo de entidades profissionais para auditores, órgãos reguladores, profissionais de garantia, acadêmicos, preparadores e fornecedores de capital financeiro em conjunto com integrantes do IIRC (IIRC, 2014b).

<sup>2</sup> No presente estudo, a asseguuração, por vezes, também é denominada de garantia.

consulta pública e oferecem uma visão geral sobre a asseguaração para RI ao discutirem os benefícios e desafios que se apresentam nesse novo campo.

O primeiro documento de consulta, que introduz a discussão, lançou treze questões envolvendo os principais desafios e pontos a serem considerados na asseguaração de um RI. O IIRC obteve 63 respostas como *feedback* de diferentes grupos de interesse a nível mundial. Os respondentes representam empresas e profissionais de contabilidade, auditoria, garantia, entidades normativas, empresas de capital aberto, fornecedores de capital financeiro e academia (IIRC, 2014a, 2014b, 2015a).

Segundo o IIRC (2014a), o processo de asseguaração se inicia durante a preparação de um RI o qual envolve: i) o processo de *reporting* que abrange a identificação e geração do conteúdo do RI, a determinação da materialidade incluindo as estratégias, riscos e oportunidades, desenvolvimento de indicadores de desempenho e a conexão de dados financeiros e não financeiros; e ii) o processo de dados subjacentes que está relacionado a precisão dos dados incluídos no RI e sistemas de comunicação usados na síntese de dados, os quais são gerados pelas atividades e controles existentes na organização.

O IIRC (2014a) declara que mecanismos internos adequados presentes nas organizações contribuem para atestar a credibilidade e a confiabilidade para fins de asseguaração independente para o RI. Esses mecanismos são a liderança eficaz da governança corporativa, os sistemas de controle e auditoria interna e a relação e envolvimento dos *stakeholders* na organização. A literatura também sugere que tais mecanismos auxiliam na validação das informações contidas nos relatórios divulgados (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014; Simnett & Huggins, 2015; Oprisor, 2015; Soh & Martinov-Bennie, 2015).

Esses mecanismos internos são os mesmos utilizados pelos praticantes de garantia para sustentar sua opinião na emissão de uma asseguaração para as demonstrações financeiras e para os relatórios de sustentabilidade (Accountability, 2008, 2011; IAASB, 2013). Porém, este último, assim como o RI, é feito de forma voluntária pelas empresas, ao contrário das demonstrações financeiras, em que a auditoria destas é obrigatória para as empresas de capital aberto. Em ambos os casos, os mecanismos internos são usados para dar suporte à opinião de auditores e praticantes de garantia quanto ao nível de confiança das informações (IIRC, 2014a).

Contudo, a proposta do RI é diferente, mais do que reunir informações financeiras e não financeiras, o RI tem o pressuposto de consolidar o pensamento integrado em toda a organização, para que esta explique sua trajetória de criação de valor ao longo do tempo (Eccles & Krzus, 2014; Kassai & Carvalho, 2013). Sua concepção exige mudanças na forma

de se pensar no negócio, nas estratégias e na criação de valor (Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza & García-Sánchez, 2013; Higgins, Stubbs & Love, 2014), além de adaptações internas significativas nas organizações para o desenvolvimento e alcance dos objetivos propostos pelo RI (Adams, 2015; IIRC, 2013a; Stubbs & Higgins, 2014).

O desafio da organização está na melhoria de sua gestão de negócio, com uma abordagem holística (Eccles, Krzus & Watson, 2012; Hao, 2014), pois apenas redesenhar sua estrutura de relatórios não é suficiente para alcançar os objetivos propostos pelo RI (PricewaterhouseCoopers [PWC], 2015a). Contempla-se que a obtenção de um RI assegurado, seguindo os preceitos do *framework*, está condicionada a incorporação do pensamento integrado nos processos internos da organização e nos mecanismos internos mencionados.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do argumento em que o IIRC afirma que o processo de asseguarção se inicia durante a preparação de um RI e partindo do pressuposto que os mecanismos internos da organização precisam ser integrados e consolidados para, então, obter-se uma asseguarção independente para o RI, esse estudo procura responder a seguinte questão: Como os mecanismos internos podem agregar o pensamento integrado para viabilizar o processo de asseguarção independente do Relato Integrado?

## 1.3 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa foi estabelecido o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.3.1 Objetivo geral

Para responder o problema de pesquisa proposto, o objetivo geral do estudo é identificar como os mecanismos internos podem agregar o pensamento integrado para viabilizar o processo de asseguarção independente do Relato Integrado.



### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos elencados são:

- a) Analisar os documentos “*Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*” e “*Assurance on <IR>: An exploration of issues*” identificando os elementos relacionados aos mecanismos internos e ao pensamento integrado;
- b) Analisar a percepção dos diferentes grupos de respondentes a partir das suas respostas referente ao documento de consulta pública “*Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*”;
- c) Verificar como os mecanismos internos e o pensamento integrado são percebidos por uma empresa pioneira para fins de asseguração independente;
- d) Propor a empresa pioneira investigada, se pertinente, processos/diretrizes de aprimoramento para vincular o pensamento integrado aos mecanismos internos para fins de asseguração independente do Relato Integrado.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A adesão de 140 empresas de 25 países no *IIRC Pilot Programme Business Network*, realizado entre 2011 e 2014, demonstra o avanço e a expansão do RI, cujas empresas participantes puderam expor seus comentários a respeito do novo padrão de relato corporativo. Esses comentários foram divulgados no *Consultation Draft* o qual foi lançado nos 10 maiores mercados de capitais do mundo, tais como as bolsas de valores de Nova Iorque, Toronto, Joanesburgo, São Paulo, Tóquio, Cingapura e Frankfurt (IIRC, 2013b).

Segundo o IIRC (2013a), o RI se aproxima do mercado financeiro, pois possui uma visão econômica e integrada aos diferentes capitais, já que seu principal objetivo é esclarecer aos fornecedores de capital financeiro como as organizações criam valor ao longo do tempo. O interesse em RI tem crescido mundialmente (Eccles et al., 2012) e se espera que, no futuro, ele se torne o padrão de relatórios corporativos (IIRC, 2013a). Caso essa afirmação se concretize, a asseguração independente se torna fundamental para o mercado financeiro, pois investidores necessitam de alguma garantia para investir seus recursos nas organizações.

Ao lançar a discussão sobre a asseguração, o IIRC (2014a) destaca que mecanismos internos, como a liderança eficaz da governança corporativa, os sistemas de controle e auditoria interna e a relação e envolvimento dos *stakeholders* na organização, podem contribuir com a credibilidade e a confiabilidade do RI. Questões dessa natureza foram

discutidas em setembro de 2014, em Madri na Espanha, na realização da *IIRC Pilot Programme Conference* que tratou dos desafios de implementação do RI.

Dentre os assuntos abordados, tratou-se ainda na Conferência de Madri, a extensão dos sistemas internos das organizações, o que os investidores esperam de um relatório corporativo, o significado da confiança para *stakeholders* e a asseguração externa para o RI (PricewaterhouseCoopers [PWC], 2014a). A asseguração independente é um mecanismo útil para: i) aumentar a credibilidade das informações divulgadas (Simnett, Vanstraelen & Chua, 2009), ii) obter ou manter a legitimidade (Higgins et al., 2014; Meyer & Rowan, 1977; Monjarret, 2015; Smith, Haniffa & Fairbrass, 2011, e iii) atender aos objetivos propostos pelo *framework* (IIRC, 2014a).

A credibilidade das informações divulgadas também é influenciada pelas características da governança corporativa e seu envolvimento com *stakeholders* (Eccles et al., 2014), pela maturidade dos sistemas de informações (Eccles et al., 2014; Oprisor, 2015), pelo controle interno sobre os fluxos de dados (Simnett & Huggins, 2015), pela atuação da auditoria interna (Oprisor, 2015; Soh & Martinov-Bennie, 2015) e pelas normas de auditoria empregadas (Jones, Hillier & Comfort, 2014). Esses fatores em conjunto aliados a questões culturais e práticas de negócios impactam na natureza e na qualidade dos relatórios divulgados (*International Auditing and Assurance Standards Board* [IAASB], 2014b).

Além disso, as crises financeiras e de governança levaram a crescentes exigências de divulgação de fatores não financeiros que podem afetar o desempenho das organizações (Steyn, 2014; Wulf et al., 2014). Segundo pesquisa realizada pela PWC (2014b) junto a profissionais de investimentos, informações como estratégia, modelo de negócio, riscos e métricas de desempenho podem impactar no custo de capital em razão da falta de uma comunicação clara, coesa e integrada. Neste caso, o desenvolvimento do pensamento integrado pela organização pode auxiliar na conexão dessas informações, pois essa integração é relevante para a análise (PWC, 2014b).

Ao considerar os fatores ambientais internos e externos apontados pelo IAASB (2014b) e pela literatura, as crises financeiras e de governança (Steyn, 2014) e os problemas sociais e ambientais (A4S & GRI, 2010; Higgins et al., 2014), pondera-se a relevância do pensamento integrado em associar e relacionar esses fatores e seus efeitos sobre o processo decisório (Adams, 2015; Eccles & Krzus, 2014; Simnett & Huggins, 2015). Uma mudança sustentável depende da medida em que o pensamento integrado é incorporado aos negócios (Thomson, 2015), pois a organização deve ser capaz de se ajustar as mudanças que ocorrem

no ambiente para demonstrar às partes interessadas, com clareza e segurança, sua criação de valor ao longo do tempo.

O RI possui uma natureza diferente dos relatórios corporativos tradicionais, pois envolve o pensamento integrado e a conectividade das informações em suas diferentes esferas. Sua elaboração exige, primeiramente, o desenvolvimento de uma cultura interna colaborativa, mudanças de como as informações são coletadas, apresentadas e de como a organização percebe sua criação de valor (Adams, 2013). Logo, os mecanismos internos necessários para reforçar a confiança no RI devem considerar o pensamento integrado, a conexão e a interdependência de vários fatores que podem afetar a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.

No Brasil, observa-se a participação ativa de pessoas e entidades na evolução do RI mediante as discussões e fomento promovido pela Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI, 2015a). Essa comissão ainda esteve presente junto a membros da academia, empresas interessadas no RI e empresas de auditoria externa no debate a respeito da asseguuração para o RI ocorrido em São Paulo, em novembro de 2013, para responder o documento de consulta pública lançado pelo IIRC e o ATCG. Algumas companhias brasileiras de grande porte fazem parte do Grupo de Trabalho – Empresas Pioneiras (GT3) e participaram do *IIRC Pilot Programme Business Network*<sup>3</sup> (IIRC, 2013b).

Diante dos argumentos expostos, entende-se que este estudo é relevante, pois a prática do RI tem ganho força no Brasil e no mundo e as pesquisas nessa área podem contribuir para atestar a eficácia do RI e as melhorias que podem ser atribuídas em sua implementação. Torna-se oportuno entender como os mecanismos internos organizacionais podem se adequar e se preparar para a elaboração do RI considerando como o pensamento integrado pode ser incorporado por eles para a realização dessa tarefa. Ainda, torna-se apropriado compreender a percepção de diferentes grupos interessados no RI e na sua asseguuração.

A presente investigação é analisada a partir da perspectiva da Teoria Institucional e do processo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997), pois se entende que essa lente teórica possui fundamentos para explicar como as estruturas institucionais são formadas ao longo do tempo considerando a interação entre diferentes atores, que estão dispostos em uma rede de valores, regras, crenças e premissas.

---

<sup>3</sup> AES Brazil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES], Grupo CCR, CPFL Energia, Itaú Unibanco, Natura, Petrobras AS, Via Gutenberg, Votorantim Industrial e Grupo Segurador.

## 1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo fica delimitado em investigar o papel dos mecanismos internos da organização (governança corporativa, sistema de controle interno, auditoria interna e gestão com *stakeholders*) no processo de adoção e asseguuração do RI. A revisão bibliográfica e documental fica delimitada aos princípios e melhores práticas sugeridas por órgãos representativos e à literatura envolvendo os mecanismos internos, o RI e sua asseguuração. Esse estudo também se restringe em analisar a aderência do pensamento integrado aos mecanismos internos em uma empresa brasileira pioneira no RI.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está organizada em cinco seções. A primeira apresentou a introdução, com a contextualização do problema, os objetivos, as justificativas e a delimitação da pesquisa. A segunda seção aborda o referencial teórico como sustentação para as discussões e análises abordando o RI, a asseguuração externa, a governança corporativa, o sistema de controle, a auditoria interna, a gestão de *stakeholders* e a Teoria Institucional.

A terceira seção expõe a metodologia aplicada, com os procedimentos e forma de coleta de dados. Em seguida, os dados são mostrados e analisados. Por fim, na quinta seção as considerações finais são apresentadas e relacionadas com os objetivos estabelecidos no estudo buscando indicar respostas à questão de pesquisa.

## 2. PLATAFORMA TEÓRICA

A plataforma teórica aborda os assuntos que envolvem o tema investigado para apoiar as análises e discussões deste estudo. A primeira subseção apresenta o *framework* para o RI, seus princípios básicos, elementos de conteúdo, conceitos fundamentais e as críticas, benefícios e discussões envolvendo essa nova proposta. Por meio dessa subseção, preconiza-se que a proposta do RI é diferente de qualquer outro tipo de comunicação já desenvolvida e que os conceitos fundamentais ainda geram discussões na sua concepção.

A subseção seguinte aborda a discussão envolvendo o processo de asseguarção para RI expondo seus benefícios, as críticas envolvidas, os critérios adequados para sua prática, as competências necessárias dos profissionais envolvidos, os desafios para a asseguarção e os níveis de garantia existentes. Essa subseção levanta aspectos e discussões pertinentes quanto ao processo de asseguarção para RI em razão de suas peculiaridades.

A terceira subseção discute os mecanismos internos (governança corporativa, controle interno, auditoria interna, gestão com *stakeholders*), suas definições e atributos, as principais normas e princípios existentes e as características de cada mecanismo no contexto do RI. Essa subseção demonstra a relevância dos mecanismos internos para a elaboração do RI e para a viabilização do processo de uma asseguarção independente.

A quarta e última subseção deste capítulo versa sobre a Teoria Institucional, a qual pondera que as organizações fazem parte de um contexto técnico e institucional em que valores individuais e compartilhados, a influência do ambiente, a relação entre instituição e indivíduos e ações padronizadas constroem a realidade social. Nessa perspectiva, o processo de institucionalizar novas regras, valores e princípios pode ser elucidado pela Teoria Institucional e pelo modelo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997) em que se visualiza a estruturação social mediante a interação entre instituição e ação dos atores sociais.

Assim, propõe-se que essa teoria possui subsídios que sustentam este estudo, pois se pondera que as mudanças institucionais ao longo do tempo decorrem da interação entre instituição e atores sociais. Neste caso, as possibilidades de mudanças que podem ou devem ocorrer nos mecanismos internos das organizações para auxiliar no processo de asseguarção independente para o RI.

## 2.1 *FRAMEWORK* PARA RELATO INTEGRADO

O RI não é a criação de mais um relatório corporativo, mas sim, a proposta de uma efetiva comunicação das empresas com os usuários da informação. A premissa do RI é reunir, de forma concisa, informações financeiras e não financeiras que demonstrem como a organização, por meio do seu modelo de negócios, estratégias e do uso de diversos capitais, gera valor para si e para os outros ao longo do tempo (Abeysekera, 2013; Eccles & Krzus, 2014; IIRC, 2013a; Kassai & Carvalho, 2013).

O IIRC é o responsável pela evolução e divulgação do RI. Essa entidade é uma aliança global de reguladores, empresas, investidores, organismos de normatização, contabilistas e organizações não governamentais com a missão de capacitar o RI para ser incorporado na prática corrente das empresas dos setores público e privado (IIRC, 2015b). O RI é uma comunicação concisa “sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no âmbito de seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazo” (IIRC, 2013a, p. 33).

O RI caracteriza uma nova etapa no processo de evolução de relatos corporativos incentivando as empresas a pensar de forma coletiva e a desenvolver uma visão holística de suas atividades (Eccles et al., 2012; Hao, 2014). O pensamento integrado leva as organizações a refletirem sobre como seu negócio é conduzido (Frías-Aceituno et al., 2013; Hao, 2014) no presente e no futuro (Haller & Staden, 2014; Steyn; 2014). Da mesma forma, ao terem que relatar de maneira mais concisa, as organizações precisam redefinir o escopo de informação relevante que afetem sua capacidade de gerar valor.

Rowbottom e Locke (2013) versam que a proposta do RI surgiu devido ao fracasso das tentativas anteriores em envolver efetivamente empresas, investidores e reguladores na divulgação da responsabilidade corporativa das organizações. A ideia é que os novos conceitos trazidos pelo *framework* (capital, valor compartilhado, materialidade) “ofereçam oportunidades para efetuar uma mudança radical nas atividades organizacionais” (Higgins et al., 2014, p. 1112, tradução livre) refletindo na forma em que os relatórios são elaborados.

O *framework* não obriga certos métodos de mensuração ou indicadores específicos de desempenho (KPIs), mas inclui algumas exigências que devem ser aplicadas pelas empresas. Assim, espera-se um equilíbrio entre flexibilidade e preceitos estabelecidos pelo *framework*. O intuito é que esse equilíbrio “reconheça a grande variedade de circunstâncias individuais de diferentes organizações [...]” e “[...] permita um grau suficiente de comparabilidade entre [...]” elas (IIRC, 2013a, p. 4). Esse grau de liberdade no desenvolvimento do RI induz as

organizações a refletirem sobre seu modelo de negócios e a pensarem no longo prazo contribuindo para um desenvolvimento sustentável (Ioana & Adriana, 2014).

A seguir, apresentam-se os princípios básicos, elementos de conteúdo, os conceitos fundamentais do *framework* e as críticas e réplicas quanto a essa estrutura internacional.

### 2.1.1 Princípios básicos e elementos de conteúdo

O *framework* foi desenvolvido pelo IIRC para orientar as organizações na elaboração de um relato integrado. De acordo com o IIRC (2013a), o uso conjunto de informações quantitativas e qualitativas contribuirá para explicar a capacidade da organização em criar valor. Esse documento estabelece princípios básicos e elementos de conteúdo que orientam a preparação e o conteúdo de um RI sendo abordados nos dois tópicos seguintes.

#### A) Princípios básicos

Os sete princípios básicos, estabelecidos pelo *framework*, dão suporte a elaboração e apresentação do RI indicando o conteúdo que deve ser evidenciado e a forma pela qual a informação é apresentada. Segundo o IIRC (2013a), os princípios podem ser aplicados de forma individual ou coletivamente exigindo das empresas o bom senso em sua aplicação (Quadro 1).

| Princípios Básicos                          | Descrição   |
|---|---|
| Foco estratégico e orientação para o futuro | O RI deve apresentar a visão da estratégia da organização e como esta se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo por meio do uso de seus capitais  |
| Conectividade da informação                 | O RI deve mostrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor no curto, médio e longo prazo   |
| Relações com partes interessadas            | O RI deve fornecer uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com seus principais <i>stakeholders</i> , incluindo como a organização entende e responde aos seus legítimos interesses e necessidades                              |
| Materialidade                               | O RI deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo  |
| Concisão                                    | O RI deve ser conciso, mas com informações suficientes para se entender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização   |
| Confiabilidade e completude                 | O RI deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de forma equilibrada e isenta de erros materiais   |
| Coerência e comparabilidade                 | As informações do RI devem ser apresentadas: (a) em bases coerentes ao longo do tempo; e (b) de maneira que permita a comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da própria organização de gerar valor ao longo do tempo |

Quadro 1: Princípios básicos

Fonte: Adaptado IIRC (2013a, p. 5).

A relação do princípio ‘foco estratégico e orientação para o futuro’ com a criação de valor ressalta o foco estratégico nas ações de longo prazo (Villiers et al., 2014) indicando a capacidade futura da organização em gerar riqueza (Haller & Staden, 2014). A ‘conectividade da informação’ requer o pensamento integrado para facilitar a conectividade do fluxo de informações (Eccles & Krzus, 2014) e da combinação e inter-relação dos fatores que afetam a capacidade da organização em gerar valor (IIRC, 2013a). Apesar da grande importância deste princípio, as empresas ainda têm grandes dificuldades de aplicá-lo (Deloitte, 2013).

Quanto ao princípio ‘relações com partes interessadas’, Steyn (2014) versa que quando a organização divulga a qualidade desse relacionamento, há um maior envolvimento dos *stakeholders* e uma melhoria na relação de confiança, em função da transparência (KPMG, 2013). Já a ‘materialidade’ é um princípio que tem sido discutido na literatura. Stubbs e Higgins (2014) mencionam que a identificação de temas materiais é uma etapa essencial no processo de preparação do RI. Adams e Simnett (2011) aludem que a materialidade está ligada com o princípio ‘relações com partes interessadas’ pois estes participam do processo de determinação do que é material (IIRC, 2013a).

Porém, na visão de Steyn (2014), os assuntos materiais são determinados de acordo com as avaliações dos provedores de capital financeiro, pois são estes os principais usuários do RI conforme citado no *framework*. No contexto de credibilidade, o conceito de materialidade é fundamental para determinar o risco da organização e da auditoria externa (Villiers et al., 2014) responsável pela garantia das informações prestadas. Entretanto, Reuter e Messner (2015) alegam que faltou uma definição sólida de materialidade, a qual constitui uma justificativa para as empresas não divulgarem determinados tipos de informações.

O princípio da ‘concisão’ está relacionado com os princípios da ‘materialidade’ e ‘confiabilidade e completude’, pois o RI deve ser conciso abrangendo assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos e sem vieses ou distorções, livres de erros significativos (IIRC, 2013a) permitindo ao usuário entender o modelo de negócio da organização e seu processo de criação de valor. A ‘coerência e comparabilidade’ é uma característica ainda difícil de ser empregada (Eccles et al., 2012) e que os investidores sentem dificuldade ao analisar duas ou mais empresas, em especial, quando se referem a informações não financeiras (EY, 2014).

Os princípios básicos devem ser considerados pela organização ao elaborar e divulgar as informações relativas a cada elemento de conteúdo também proposto pelo *framework*. Esses elementos são abordados a seguir.



## B) Elementos de conteúdo

Como já mencionado, os princípios básicos guiam o conteúdo e a forma como as informações são apresentadas. Esses princípios delimitam os elementos de conteúdo, os quais consistem em requisitos de informações (Deloitte, 2013), que são ligados uns aos outros e não são excludentes de forma recíproca (IIRC, 2013a). Em razão das peculiaridades de cada organização, esses elementos são apresentados pela estrutura internacional na forma de perguntas, abrangendo questões de cunho estrutural.

O Quadro 2 apresenta os elementos de conteúdo e suas respectivas perguntas que orientam as empresas para explicar sua história de criação de valor:

| Elementos de Conteúdo                         | Questão   |
|---|---|
| Visão geral organizacional e ambiente externo | O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?  |
| Governança                                    | Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?  |
| Modelo de negócios                            | Qual é o modelo de negócios de organização?   |
| Riscos e oportunidades                        | Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?                                |
| Estratégia e alocação de recursos             | Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?  |
| Desempenho                                    | Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?  |
| Perspectiva                                   | Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro? |
| Base para apresentação                        | Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?   |

Quadro 2: Elementos de conteúdo  
Fonte: Adaptado IIRC (2013a, p. 5).

O primeiro elemento ‘visão geral organizacional e ambiente externo’ diz respeito a missão e a visão da empresa com informações sobre o contexto organizacional e fatores externos que podem afetar a geração de valor da empresa, como aspectos jurídicos, comerciais, sociais, ambientais e políticos (Deloitte, 2013). O elemento ‘governança’ inclui informações acerca da estrutura de liderança, ações quanto a decisões estratégicas, gerenciamento de riscos e inovação, além dos valores, ética e cultura organizacional que refletem nos capitais e na relação com *stakeholders* (IIRC, 2013a).

A descrição ou representação do ‘modelo de negócio’, sua ligação com outros elementos de conteúdo e como os insumos usados são convertidos em produtos e serviços é

essencial na explicação da criação de valor da organização (Deloitte, 2013). O elemento de conteúdo ‘riscos e oportunidades’ aborda como a organização gerencia seus riscos e oportunidades, passados, presentes e futuros, que podem afetar sua capacidade de gerar valor ao longo do tempo (IIRC, 2013a).

Ao considerar os fatores externos do ambiente e seu modelo de negócio, a ‘estratégia e alocação de recursos’ direciona a empresa a descrever suas estratégias de curto, médio e longo prazo para alcançar seus objetivos e seus planos de alocação de recursos na implementação de suas estratégias (Deloitte, 2013; IIRC, 2013a). Quanto ao ‘desempenho’, a empresa pode apresentar informações qualitativas e quantitativas que expressem sua *performance* no passado, presente e futuro considerando metas, riscos e oportunidades, o efeitos sobre os capitais e a relação com *stakeholders* (IIRC, 2013a).

O elemento de conteúdo ‘perspectiva’ está relacionado com a habilidade da empresa em prever mudanças ao longo do tempo e informar como o ambiente externo pode afetar a organização e como esta está preparada para responder aos desafios críticos atuais e futuros (Deloitte, 2013). Já o elemento ‘base para apresentação’ que se descrevam os fundamentos utilizados para a elaboração e a apresentação do RI. Isto abrange a divulgação de como a empresa determina os assuntos materiais, os limites do relato e os métodos significativos usados para quantificar ou avaliar temas materiais (IIRC, 2013a).

As orientações e exigências para a elaboração do RI, descritas na forma de princípios básicos e elementos de conteúdo, são sustentadas por três conceitos fundamentais: geração de valor, processo de geração de valor e capitais. Estes conceitos reforçam a aplicação da estrutura internacional e são abordados no próximo tópico.

### **2.1.2 Conceitos fundamentais**

O lançamento do *framework* sinaliza uma nova forma de se desenvolver relatos corporativos e uma evolução no processo de comunicação. A natureza do RI envolve o pensamento integrado e a capacidade da organização em gerar valor ao longo do tempo. Ao considerar esses pontos, o RI enfatiza a conectividade de informações, a relação do modelo de negócio com o foco estratégico e orientação para o futuro e o uso dos capitais e suas interdependências (IIRC, 2013a).

O valor gerado pela organização, seu processo de geração de valor e a interação com os capitais são discutidos e esclarecidos na estrutura internacional, pois eles são os conceitos fundamentais que sustentam um RI (IIRC, 2013a). O IIRC entende que a geração de valor de

uma organização não ocorre somente dentro dela, mas também por meio da interatividade com o ambiente externo, do relacionamento com seus *stakeholders* e do uso de múltiplos capitais.

Esses conceitos fundamentais são aprofundados nos tópicos seguintes – divididos em geração de valor, processo de geração de valor e capitais – ao trazer as definições e aspectos intrínsecos levantados no *framework* e na literatura.

### **A) Geração de valor**

A empresa gera valor para si e para os *stakeholders* por meio de suas atividades e interação com os capitais ao longo do tempo (Abeysekera, 2013; IIRC, 2013a). O valor é gerado para a própria organização permitindo retorno financeiro aos fornecedores de capital financeiro e, também, para os demais *stakeholders*. Apesar de a definição de dois grupos distintos que se beneficiam da geração de valor proporcionada pela organização, há uma relação de associação entre eles (IIRC, 2013a).

A capacidade da empresa em gerar valor para si está relacionada a sua capacidade em gerar valor para os demais *stakeholders*. Entende-se que as preocupações e as ações dos *stakeholders* podem afetar os retornos financeiros de forma não imediata ou não direta (IIRC, 2013c). Portanto, a relação entre empresas e demais *stakeholders* (sociedade) deve ser caracterizada por confiança e benefício mútuo, uma vez que isso se torna essencial para o sucesso a longo prazo das empresas (Adams, 2013). Porém, a capacidade da organização em gerar valor deve ser comunicada de maneira coesa e compreensível aos seus *stakeholders*.

Nesse sentido, Nagano, Kassai, Kussaba e Carvalho (2013) aludem que o RI aborda os aspectos mais relevantes da organização quanto as suas estratégias, riscos, práticas de governança, efeitos sociais e ambientais e resultados financeiros. Deste modo, a empresa consegue apresentar de forma transparente como seu negócio gera valor no curto e longo prazo. Uma comunicação com essas características gera informações valiosas aos *stakeholders* sobre a capacidade da organização de sobreviver no futuro (Cheng et al., 2014).

O IIRC define que o RI deve ser um documento sucinto sobre como o modelo de negócio, o desempenho e as perspectivas da organização conduzem à geração de valor em curto, médio e longo prazo. Logo, a elaboração de um RI conduz as organizações “[...] a um processo de harmonização e de convergência dos sistemas de gestão organizacional e do processo de comunicação corporativa” (Kassai & Carvalho, 2013, p. 12).

O RI se torna um novo paradigma (Adams & Simnett, 2011) “de comunicação que encoraja as empresas a fornecerem um relato conciso e holístico do desempenho empresarial com base em uma abordagem de vários capitais que descrevem o processo de criação de valor da organização” ao longo do tempo (Simnett & Huggins, 2015, p. 30, tradução livre). Isto significa que o RI tem uma função de transformação interna na organização e no tocante ao processo de negócio que envolve o pensamento integrado.

A necessidade do pensamento integrado para produzir um RI requer um trabalho em conjunto de diversos setores na definição das estratégias e na reflexão sobre o modelo de negócio da organização (Adams, 2013; Hao, 2014). A evolução do pensamento integrado conduz a ações e tomada de decisão de forma integrada considerando a criação de valor no curto, médio e longo prazo (Adams, 2015; Eccles & Krzus, 2014; Simnett & Huggins, 2015).

Observa-se que a geração de valor envolve *stakeholders*, informações relevantes e integradas, modelo de negócios, desempenho e expectativas futuras da organização. Assim, a geração de valor envolve um processo, o qual é demonstrado a seguir.

## B) Processo de geração de valor

Ao elaborar o RI, a organização deve demonstrar como seu processo de geração de valor acontece. O *framework* apresenta esse processo, de forma ilustrativa e descritiva, com o intuito de auxiliar as organizações no seu entendimento (Figura 1).

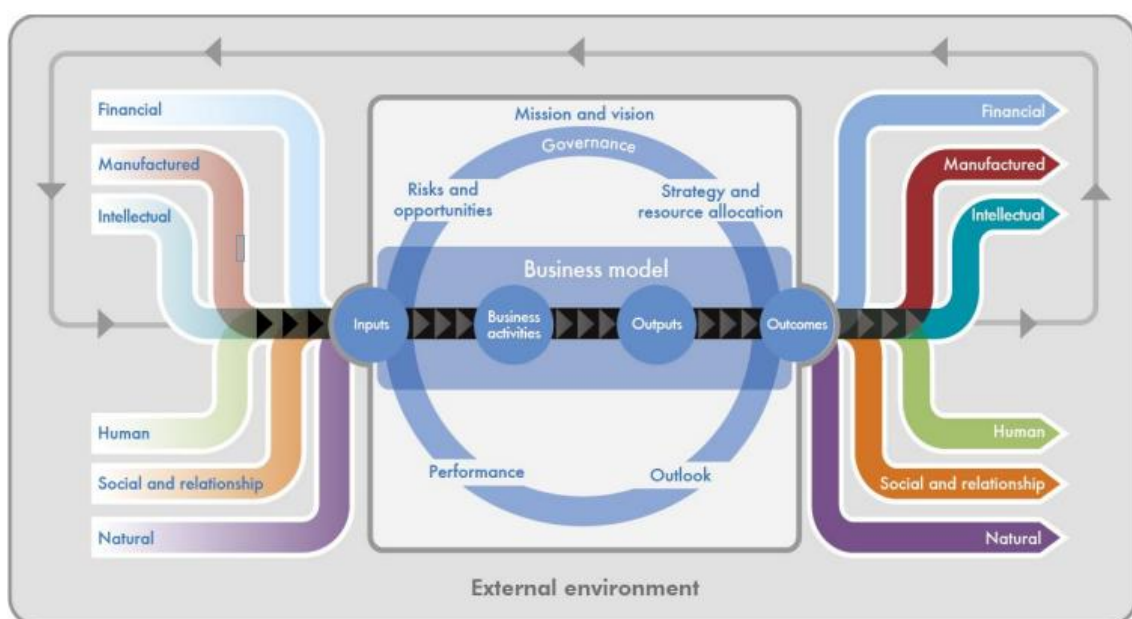


Figura 1: Processo de geração de valor  
Fonte: IIRC (2013a, p. 14).

A Figura 1 demonstra como uma organização, por meio do seu modelo de negócio, gera valor para si e para os outros, mediante o uso de capitais. Esse processo de geração de valor sofre influência do ambiente externo, pois a organização está sujeita aos riscos e oportunidades identificados nesse ambiente. Logo, para atingir seus objetivos, a organização põe em prática suas estratégias e planos de alocação de recursos para reduzir os riscos e potencializar as oportunidades.

Observa-se que os capitais são usados como insumos nas atividades da organização e as saídas resultam em bens e serviços. Estes juntamente com as atividades empresariais produzem um efeito sobre os capitais, os quais são novamente utilizados num fluxo contínuo. Deste modo, a organização deve pensar no uso eficiente desses recursos para atenuar os efeitos adversos causados pela sua utilização.

A demonstração da interação da organização com os capitais é fundamental para esclarecer seu processo de geração de valor. Segundo Eccles e Krzus (2014), as decisões quanto a alocação de recursos relacionadas ao desempenho financeiro e não financeiro levam as empresas a inovação. Como consequência, elas passam a ter um entendimento das diferentes relações entre os fatores que afetam a capacidade da organização em criar valor e do desempenho financeiro e não financeiro de forma integrada.

A definição e identificação dos capitais que fazem parte do processo de geração de valor de uma organização envolvem questões de materialidade e envolvimento dos *stakeholders* que são tratados no próximo tópico.

### **C) Capitais**

Os capitais são definidos como os recursos utilizados pela organização para o processo de geração de valor. Para a organização realizar sua comunicação de maneira clara e articulada (Cheng et al., 2014) é necessário que ela compreenda como os diferentes capitais, individual ou coletivamente (Abeysekera, 2013; Adams, 2013), criam e preservam o valor da organização em diferentes horizontes de tempo. O RI passa a ser um importante mecanismo que conduz as empresas nas melhores decisões quanto à alocação de recursos contribuindo para que elas desenvolvam e implementem estratégias sustentáveis (Eccles & Krzus, 2014).

Os diversos capitais mencionados pelo *framework* são classificados em (Quadro 3):

| Capital                            | Descrição   | Exemplo  |
|------------------------------------|---|--|
| Capital financeiro                 | Recursos disponíveis à organização para produção de bens ou serviços  | Financiamentos, empréstimos, subsídios   |
| Capital manufaturado               | Elementos físicos manufaturados disponíveis à organização para produção de bens ou serviços                                     | Equipamentos, imóveis, infraestrutura  |
| Capital intelectual                | Intangíveis da organização com base em conhecimento referente a propriedade intelectual e ao capital organizacional             | Patentes, <i>software</i> , direitos autorais, conhecimento em sistemas e processos          |
| Capital humano                     | Competências, habilidades e experiência das pessoas internas à organização  | Alinhamento ao negócio e a cultura empresarial, capacidade de liderar, gerenciar e colaborar |
| Capital social e de relacionamento | Relacionamentos com instituições, <i>stakeholders</i> e comunidades   | Normas, valores, reputação e comportamentos, licença social para atuar                       |
| Capital natural                    | Recursos ambientais renováveis e não renováveis utilizados pela organização para desenvolvimento de suas atividades ou serviços | Água, terra, minerais, florestas, biodiversidade e ecossistema                               |

Quadro 3: Capitais

Fonte: Adaptado IIRC (2013a).

A determinação dos capitais que afetam a capacidade da organização em gerar valor deve levar em consideração a materialidade. No âmbito do RI, a materialidade diz respeito a fatores que podem afetar de forma relevante (Adams, 2013) e significativa (IIRC, 2013a) o desempenho da organização. O IIRC (2013d, p. 21) alude que um assunto é considerado material quando ele “afeta significativamente, ou tem potencial para afetar significativamente, a estratégia da organização, seu modelo de negócios ou um ou mais dos capitais que ela usa ou afeta no curto, médio ou longo prazo”.

Contudo, a materialidade para o RI tem sido discutida por apresentar lacunas quanto ao seu conceito e determinação. Reuter e Messner (2015) afirmam que o IIRC falhou ao não apresentar um conceito claro para a questão da materialidade, cuja lacuna pode afetar a credibilidade do RI e levar as empresas a não divulgarem determinados tipos de informações. Apesar de o *framework* expor o processo para determinação da materialidade e os limites do RI considerando aspectos associados aos *stakeholders*, tanto as empresas participantes (PWC, 2014a) quanto os investidores (EY, 2014) possuem inquietações relacionadas ao assunto.

Segundo pesquisa realizada pela PWC (2014a), as empresas participantes entendem que o RI deve ser construído em torno da mesma definição de materialidade ou mesmo nível de segurança que é utilizado para as demonstrações financeiras para que as informações tenham credibilidade. Já na pesquisa da EY (2014), os investidores querem uma visão clara do que é material e esperam as informações diretamente da própria empresa e não de terceiros. Na literatura, conforme pesquisas empíricas realizadas por Higgins et al. (2014) e Steyn (2014), a materialidade é desafiadora para as empresas que elaboram relatos integrados.

Além dessas preocupações, também há questionamentos como ‘para quem a informação é material’ e se a percepção de materialidade se centra sobre o impacto nas organizações ou sobre o impacto que as organizações têm sobre os outros (Reuter & Messner, 2015). O que se observa são questões complexas que envolvem a materialidade quanto a sua definição e determinações.

Torna-se essencial que o processo de desenvolvimento do RI siga o princípio da materialidade atendendo as necessidades tanto dos *stakeholders* internos quanto dos externos (Brown & Dillard, 2014). O envolvimento dos *stakeholders* no processo de determinação da materialidade é mencionado pelo IIRC em seu *framework*. A identificação de fatores relevantes que afetam a capacidade da organização em gerar valor deve levar em consideração as perspectivas dos principais *stakeholders*<sup>4</sup>.

Segundo o IIRC (2013d, p. 16), “uma organização pode criar e maximizar valor atendendo aos interesses e trabalhando com todas as principais partes interessadas [...]” e o valor criado nessa interação “[...] se manifesta em retornos financeiros aos fornecedores de capital financeiro e também em efeitos, positivos ou negativos, sobre outros capitais e outras partes interessadas”.

A demonstração da relação entre o desempenho financeiro e não financeiro e como essa inter-relação pode criar ou destruir valor para acionistas e outros *stakeholders* (Eccles & Armbruster, 2011) resulta em uma comunicação eficaz. Portanto, a forma como a organização compreende e trata as expectativas e as necessidades dos seus *stakeholders* contribuem tanto para a geração de valor quanto para a construção da confiança do RI.

Conforme observado, os conceitos fundamentais fortalecem a aplicação dos princípios básicos e elementos de conteúdos no desenvolvimento de um RI. Isto significa que sem a aplicação dos princípios e elementos de conteúdo, a organização tem dificuldades em explicar sua história de geração de valor. Apesar de a expansão e aplicação do RI, ele é alvo de críticas, conforme apontado no próximo tópico.

### 2.1.3 Críticas e réplicas ao *framework* para RI

Embora recente, o RI foi alvo de críticas por alguns autores. Flower (2015) e Thomson (2015) expõem que o *framework* proposto pelo IIRC, em 2013, foge dos conceitos originais, definidos em 2010, quando da criação do IIRC. Flower (2015) argumenta que o conceito de

---

<sup>4</sup> Provedores de capital financeiro.

sustentabilidade é minimizado pelo IIRC quando este prioriza os fornecedores de capital financeiro como o principal usuário de RI. Ao fazer isso, o IIRC infere a supremacia do capital financeiro em detrimento do capital natural e capital social e de relacionamento.

Thomson (2015) alude que o RI reduz a sustentabilidade em cinco fontes de valor, na forma de capitais, que são geridos pelas empresas para aumentar a riqueza de investidores ao invés da sociedade. O autor expõe que os múltiplos objetivos do RI em

[...] atender as necessidades de informações dos investidores, prestação de informações não financeiras precisas, desenvolver a confiança com os principais interessados, facilitar as melhores decisões de alocação de recursos, reduzir custos, melhorar a gestão de riscos, gerenciar o risco reputacional, diminuir o custo de capital e melhorar o acesso ao capital [...] desintegram o relato integrado (Thomson, 2015, p. 20, tradução livre).

Flower (2015) argumenta que *framework* é deficiente por não obrigar a apresentação de alguns elementos relacionados à sustentabilidade e indicadores de desempenho específicos. Com isso, o *framework* não indica que as empresas divulguem o impacto de suas atividades sobre seus *stakeholders*, sociedade e meio ambiente, mas apenas o impacto exercido sobre ela quando afeta sua capacidade de gerar valor. Semelhante aos argumentos expostos, Brown e Dillard (2014) alegam que o RI possui uma abordagem limitada e unilateral ao avaliar e elaborar relatórios sobre questões de sustentabilidade.

Logo, o *framework* deixa discricionariedade para as empresas e este efeito resultará na falta de “informações completas, corretas e comparáveis sobre o seu desempenho relativo à sustentabilidade e seu impacto sobre *stakeholders*, sociedade e meio ambiente” (Flower, 2015, p. 10, tradução livre). Thomson (2015) concorda que o RI exclui aspectos relativos à sustentabilidade, mas alega que o *framework* pode trazer mudanças sociais e ambientais positivas. A união entre as pressões exercidas pelos cidadãos quanto a prestação de contas empresariais e as alterações na gestão exigidas pelo RI promoverão essa mudança.

Outro aspecto levantado por Flower (2015) diz respeito ao grande número de profissionais de contabilidade que compõem o IIRC. Para o autor, isto está relacionado a intenção de controlar o RI para que esses profissionais não percam a posição de domínio sobre as informações necessárias para os relatórios corporativos. Semelhante a essa posição, Reuter e Messner (2015) analisaram o documento de reflexão lançado pelo IIRC, em 2011, “*Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century*” cujo assunto versa a respeito da proposta inicial para o desenvolvimento do *framework* para RI.



Os autores analisaram o comportamento de *lobby*, em forma de comentários, nos *feedbacks* obtidos pelo IIRC. Inicialmente, eles constataram que os comentários foram escritos por grandes empresas multinacionais (em oposição a pequenas e médias empresas) e por preparadores de RI (em oposição aos usuários). Em seguida, eles também observaram *lobby* por parte de entidades profissionais e empresas de serviços de sustentabilidade que tendem a assumir uma posição crítica enfatizando o debate sobre as necessidades dos investidores e de criação de valor para o acionista em torno do RI.

Flower (2015) aponta quatro principais diferenças entre a proposta inicial do IIRC, em 2010, e o *framework*, de 2013 (Figura 2).

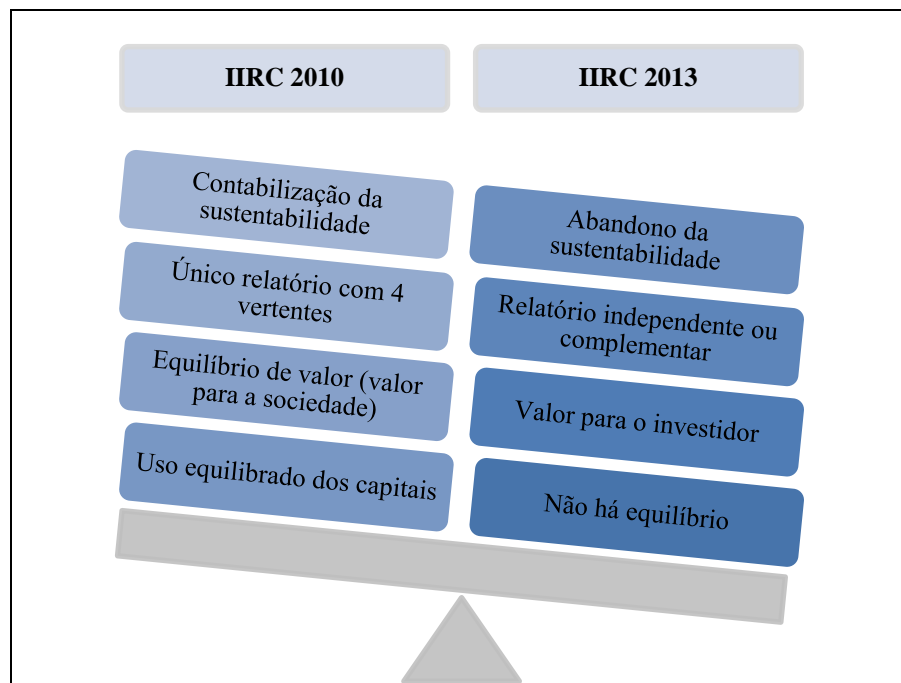


Figura 2: Proposta inicial do IIRC x *Framework*  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Flower (2015).

Em resposta as críticas ao *framework*, Adams (2015) contra-argumenta que a sustentabilidade não é o principal objetivo do RI, embora o autor concorde que a elaboração de relatórios sobre os impactos materiais sobre a sustentabilidade deva ser obrigatória. Para Adams (2015), no contexto dos negócios não existe alinhamento entre o conceito de ‘valor para investidores’ e ‘valor para a sociedade’. O IIRC (2013a) tem ciência deste fato ao unir na estrutura internacional esses conceitos:

O valor é gerado para:

- A própria organização, o que permite retornos financeiros aos provedores de capital financeiro;

- Outros (ou seja, partes interessadas e a sociedade em geral).

Provedores de capital financeiro [...] também se interessam pelo valor que uma organização gera para os outros, quando isto afeta a capacidade da organização de gerar valor para si mesmo. A capacidade de uma organização de gerar valor para si mesmo está relacionada ao valor que ela gera para outros (p. 10).

O IIRC (2013a) reconhece que as ações, expectativas e preocupações dos *stakeholders* podem afetar o valor gerado pela organização e, conseqüentemente, os retornos financeiros aos fornecedores de capital financeiro. Espera-se que haja um equilíbrio na relação entre o valor gerado para investidores e valor gerado para a sociedade, pois a preparação de um RI e a maneira distinta de pensar sobre o sucesso e sobre os relatórios corporativos (Adams, 2015) estão numa fase inicial.

Eccles e Krzus (2014) mencionam que o RI não criará uma sociedade sustentável, mas é uma importante prática de gestão que pode contribuir para este objetivo. Segundo os autores, as questões de sustentabilidade são essenciais para o sucesso de longo prazo dos negócios e a melhor maneira de realizar essa comunicação é por meio do RI.

Quanto às críticas a respeito de profissionais contábeis que integram o IIRC, Adams (2015) alega que eles têm capacidade de mudar a maneira como as empresas pensam. Segundo o autor, o envolvimento desses profissionais supõe que eles desejam resolver os problemas relacionados ao alinhamento entre informações financeiras e de sustentabilidade.

Para Adams (2015), o RI já está causando impacto sobre as organizações. Isto se deve ao grande número de empresas que aderiram ao programa piloto e ao aumento das exigências de divulgação quanto a informações sobre modelos de negócios, riscos e estratégias empresariais por parte da regulamentação internacional. Ademais, o RI não é obrigatório, pois a contabilidade e os processos de gestão ainda não estão plenamente desenvolvidos para uma comunicação efetivamente integrada.

O atual estágio de desenvolvimento da contabilidade também explica os requisitos de divulgação limitada quanto aos capitais expostos no *framework* e criticados por Flower (2015) e Thomson (2015). Adams (2015) alega que o foco do RI é considerar como a organização gera valor ao invés de mensurar o impacto sobre os capitais dado as limitações ainda existentes na capacidade de identificar essas melhores práticas.

Adams (2015) menciona que ainda é cedo para julgar o sucesso ou fracasso do RI, mas considera que este tem o potencial de mudar a forma de pensar das empresas e da sociedade. Isto é possível por meio do desenvolvimento do pensamento integrado considerando o longo prazo. O autor conclui que o RI irá evoluir, mas isto também depende de pesquisas

acadêmicas e dos atuais críticos da contabilidade “[...] *to engage with organisations to help develop new accountings*” (Adams, 2015, p. 26).

A princípio, na literatura o RI é visto como gerador de benefícios para empresas e sociedade (Quadro 4). Porém, aprende-se que pesquisas empíricas são necessárias para avaliar a real mudança que o RI pode proporcionar às organizações.

| <b>Benefício</b>  | <b>Autor (ano)</b>  |
|---|---|
| Melhora decisões de alocação de recursos  | Eccles e Krzus (2014); Eccles e Saltzman (2011); Frías-Aceituno et al. (2013); Steyn (2014) |
| Reduz custos  | Brown e Dillard (2014); Steyn (2014)  |
| Melhora a gestão de riscos  | Adams (2013)  |
| Integra processos e equipes internas  | Adams (2013); Frías-Aceituno et al. (2013); Hao (2014)                                      |
| Melhora a reputação corporativa   | Ioana e Adriana (2014); Steyn (2014)  |
| Estreita a relação e a confiança com <i>stakeholders</i>                          | Eccles e Saltzman (2011); Ioana e Adriana (2014); Steyn (2014)                              |
| Atende investidores que valorizam informações sociais, ambientais e de governança | Eccles e Saltzman (2011); Hao (2014)  |

Quadro 4: Benefícios do RI

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao analisar as críticas e réplicas expostas, observa-se que realmente o *framework* se distanciou dos conceitos iniciais propostos pelo IIRC em 2010. Na opinião de Flower (2015), isso se deve ao número excessivo de profissionais contábeis que fazem parte do conselho. Contudo, não se podem descartar as justificativas citadas por Adams (2015) e o esforço do IIRC em vincular que o valor gerado para os investidores também depende do valor gerado para a sociedade.

Embora o RI não dê a devida relevância para a sustentabilidade socioambiental, entende-se que, no momento em que a empresa passa a analisar seus riscos e oportunidades a longo prazo, ela deve considerar seu impacto sobre o meio ambiente. Qualquer impacto social ou ambiental negativo, em função da atividade empresarial, pode gerar um risco à empresa afetando seu capital financeiro e os demais capitais. Neste caso, o RI tem o potencial de promover uma sustentabilidade corporativa, considerando não apenas aspectos econômicos, mas a sociedade e os recursos naturais envolvidos.

Outro fator estimulante à prática de sustentabilidade é o pensamento integrado. O RI instiga as empresas a mudarem a forma como as informações são divulgadas, procurando vincular as causas e os efeitos de suas atividades sobre os diferentes capitais e entre os capitais. Com o uso do RI, espera-se que ao longo do tempo, as empresas aperfeiçoem a qualidade da comunicação empresarial com seus *stakeholders*.

Esses fatores direcionam as empresas a pensarem na sustentabilidade ambiental. A intensidade e a legitimidade em que a empresa trata essa questão serão maiores quando a sociedade e o governo passarem a considerar esse aspecto relevante. Os valores sociais e culturais de uma sociedade em conjunto com a regulamentação auxiliam no progresso da sustentabilidade.

A importância do RI para uma comunicação corporativa eficiente também está relacionado com a credibilidade das informações divulgadas. Para isso, o IIRC e as entidades participantes das discussões acerca do RI têm debatido a asseguarção desse documento. Este assunto é tratado na subseção seguinte.

## 2.2 PROCESSO DE ASSEGURAÇÃO INDEPENDENTE PARA RI

Esta subseção está dividida em duas partes. A primeira expõe a discussão envolvendo o processo de asseguarção para o RI no que diz respeito aos seus benefícios, críticas, os critérios adequados para sua execução, as competências necessárias dos profissionais envolvidos e os desafios para a asseguarção independente do RI. A segunda parte aborda os níveis de garantia existentes e algumas práticas de garantia para informações não financeiras.

### 2.2.1 Asseguarção independente para RI

Embora os relatórios corporativos e de sustentabilidade ainda sejam uma atividade voluntária por parte das empresas, observa-se uma tendência na formalização desses relatórios, assim como ocorre na África do Sul e em alguns países da Europa (Hao, 2014; Monjarret, 2015; Simnett & Huggins, 2015; Villiers et al., 2014). Com a adesão de empresas de todo o mundo ao *IIRC Pilot Programme Business Network* e a expectativa de que o RI se torne o novo padrão na elaboração de relatórios corporativos, o IIRC lançou, em 2014, o debate sobre a asseguarção independente publicando os documentos “*Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*” e o “*Assurance on <IR>: An exploration of issues*”.

O termo asseguarção é definido pelo IIRC (2014a, p. 6) como “[...] *a process undertaken by a competent external practitioner, who is independent of an organization, to obtain sufficient appropriate evidence and express a written conclusion that enhances the degree of confidence intended users can place in the organization [...]*”. O IAASB (2013) complementa o termo asseguarção com a palavra *engagement* expressando um compromisso:

An engagement in which a practitioner aims to obtain sufficient appropriate evidence in order to express a conclusion designed to enhance the degree of confidence of the intended users other than the responsible party about the subject matter information (that is, the outcome of the measurement or evaluation of an underlying subject matter against criteria). (IAASB, 2014a, p. 7)

O termo asseguração possui um conceito mais amplo comparado à auditoria, pois além de abranger as demonstrações contábeis também inclui informações sobre o contexto de um processo, como a verificação dos riscos envolvidos, do desempenho empresarial e a qualidade dos sistemas de informações e controles internos (Gramling, Rittenberg & Johnstone, 2010). Para Simnett et al. (2009), esse processo aumenta o grau de confiança depositado pelos usuários na organização. Contudo para o RI, Eccles et al. (2012) argumentam que apenas uma garantia integrada, ou seja, abrangendo todas as informações do RI, agregará valor ao processo e ao relatório.

O IIRC (2014a) entende que a asseguração favorece a todos os usuários, em especial os fornecedores de capital financeiro, ou seja, investidores e acionistas, pois ela aumenta a credibilidade a longo prazo do RI. Ao descrever seu processo de geração de valor de forma prospectiva, a asseguração se torna um instrumento relevante para a organização, além de corroborar suas afirmações no RI e fornecer aos responsáveis pela governança corporativa aspectos “[...] sobre a integridade das informações relatadas elaboradas pela Administração.” (IIRC, 2014b, p. 11, tradução livre).

Empresas de grande porte têm procurado, de forma voluntária, a asseguração independente para seus relatórios de sustentabilidade e de responsabilidade corporativa (Monjarret, 2015; KPMG, 2013). Isto pode ocorrer por motivos de se obter ou manter a legitimidade frente a pressões institucionais (Higgins et al., 2014; Meyer & Rowan, 1977; Monjarret, 2015; Smith et al., 2011) ou devido aos interesses dos *stakeholders* em saber como as empresas lidam com suas responsabilidades sociais e ambientais (Jones, Hillier & Comfort, 2014). Contudo, o interesse dos investidores em informações não financeiras também está relacionado ao impacto que essas informações têm sobre o retorno de capital (EY, 2014).

Por um lado, as empresas procuram assegurar seus relatórios voluntários motivados pela necessidade de demonstrar a credibilidade das informações divulgadas e aumentar a confiança com seus *stakeholders* (Hodge, Subramaniam & Stewart, 2009; Kolk & Perego, 2010; KPMG, 2013; Simnett et al., 2009). Por outro lado, a asseguração pode auxiliar no aperfeiçoamento da gestão interna (Jones et al., 2014), como afirmam as empresas Philips e

Vopak Global ao admitirem que a obtenção de uma asseguração independente traz melhorias aos processos e controles internos (Deloitte, 2013).

Segundo a pesquisa realizada pela Deloitte (2013), a empresa Philips é a primeira empresa a alcançar uma garantia razoável sobre informações financeiras e não financeiras em seus relatórios corporativos. Por meio de processos sólidos, a empresa é capaz de gerar relatórios que refletem suas atividades e ações. A empresa Vopak vê a garantia como uma oportunidade para a melhoria contínua dos processos internos, além de considerar que pode aprender com os praticantes de garantia.

Como já aludido na literatura aqui evidenciada, as empresas contratam uma asseguração independente para demonstrar que seus relatórios voluntários possuem credibilidade e transparência conquistando, dessa forma, a confiança dos *stakeholders* (KPMG, 2013; Simnett et al., 2009). No entanto, a literatura levantou dúvidas quanto ao controle profissional e gerencial relacionados às práticas de garantia para relatórios de sustentabilidade (Fonseca, 2010; Manetti & Toccafondi, 2012; O'Dwyer & Owen, 2005; Smith et al., 2011).

Fonseca (2010) argumenta que a asseguração independente tem sido negligente como um instrumento para aumentar a credibilidade dos relatórios. Isto pode ocorrer devido ao elevado grau de controle que a gestão da organização tem sobre os relatórios colocando restrições sobre o trabalho do profissional independente (Manetti & Toccafondi, 2012; O'Dwyer & Owen, 2005; Smith et al., 2011). A influência gerencial sobre a evidenciação dos relatórios e sobre o trabalho dos praticantes de garantia e sua independência leva à reflexão se uma asseguração externa realmente agrega valor ao documento divulgado.

Como forma de minimizar esses obstáculos e conduzir à credibilidade do RI, o IIRC (2014b) cita o papel dos mecanismos internos no processo de transparência, a necessidade de critérios adequados para a prática de asseguração e as competências fundamentais de seus praticantes. Ainda segundo o IIRC (2014b), cinco critérios devem ser cumpridos para a aplicação da asseguração do RI (Figura 3).

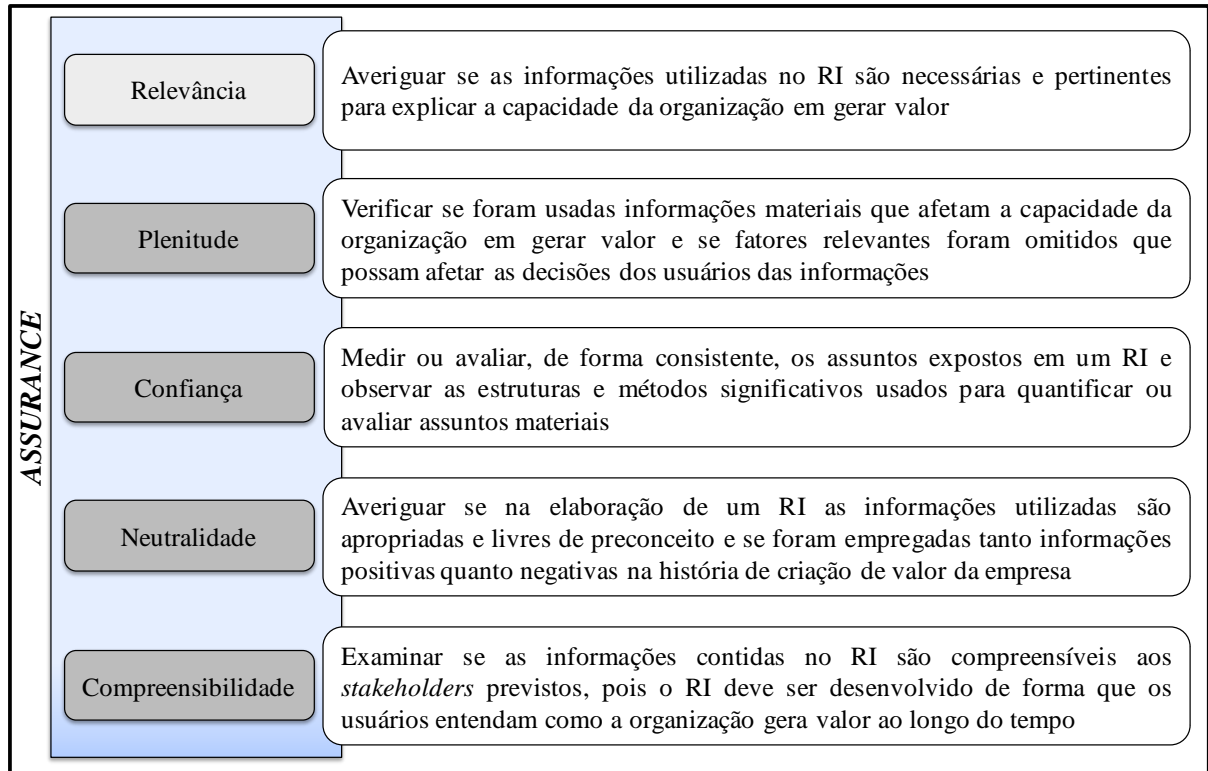


Figura 3: Critérios para a prática de asseguração  
 Fonte: Elaborado pela autora a partir de IIRC (2014b).

Segundo o IIRC (2014b), os princípios básicos estabelecidos no *framework* auxiliam na aplicação dos cinco critérios aqui mencionados para avaliar as informações contidas em um RI. Contudo, o ATCG menciona algumas preocupações que envolvem a asseguração sobre o processo de preparação de um RI. O grupo cita preocupações quanto ao alto grau de julgamento empregado tanto pelos preparadores de um RI quanto pelos praticantes de garantia (IIRC, 2014b).

Quanto a essas preocupações, o IIRC e o ATCG entendem que a asseguração para o RI ainda é uma jornada a ser percorrida e que este processo e o *framework* passarão por aprimoramentos ao longo do tempo à medida que sua utilização for evoluindo (IIRC, 2014b). Entende-se que essa preocupação quanto ao julgamento dos profissionais de garantia pode ser minimizada de acordo com sua experiência e conhecimento.

O IIRC (2014b) reconhece que os profissionais de asseguração precisam portar competências e habilidades na área de garantia e conhecimento técnico adequado em relação aos assuntos que envolvem o RI. Dadas as suas características, a asseguração desse documento requer “[...] um conjunto mais amplo de habilidades do que é necessário para outros tipos de trabalhos de garantia [...]”, pois demanda equipes multidisciplinares para a sua realização (Simnett & Huggins, 2015, p. 47, tradução livre).

Para o IIRC (2014b), os próprios profissionais de asseguração precisam avaliar suas competências e qualificações necessárias antes de aceitar um trabalho de garantia para o RI. Essa postura autocrítica do profissional está ligada aos requisitos éticos exigidos pelo IAASB. Esses profissionais devem cumprir os princípios fundamentais estabelecidos pelo *International Ethics Standards Board for Accountants* (IESB) (IAASB, 2013). Além disso, outros requisitos devem ser cumpridos: integralidade, objetividade, competência profissional e devida diligência, confidencialidade e comportamento profissional.

O IAASB (2013) e *Accountability* (2008) determinam que os profissionais de garantia precisam executar seu trabalho com ceticismo profissional, o que significa dizer que eles devem avaliar criticamente as provas examinadas. Ainda, este praticante deve exercer julgamento profissional durante todo o seu trabalho “[...] incluindo a determinação da natureza, época e extensão dos procedimentos.” (IAASB, 2013, p. 15, tradução livre).

O julgamento profissional o qual o IAASB trata deve ser aplicado em relação as decisões de: i) materialidade e risco de trabalho; ii) natureza, época e extensão dos procedimentos utilizados para cumprir os requisitos das normas na obtenção de provas; iii) avaliação de evidências apropriadas e suficientes para garantir um nível significativo de confiança; e iv) conclusões adequadas com base nas provas obtidas (IAASB, 2013).

A qualidade do trabalho do profissional de garantia está atrelada a definição de materialidade aplicada no planejamento e durante a execução do trabalho de asseguração. Essa determinação envolve tanto considerações quantitativas quanto qualitativas. Gramling et al. (2010, p. 57) trazem a definição de materialidade do *Financial Accounting Standards Board* (FASB) como sendo:

a magnitude de uma omissão ou declaração incorreta de informações contábeis que, em vista das circunstâncias próximas, faz que se torne provável que o julgamento de uma pessoa que confiasse nessa informação fosse alterado ou influenciado pela omissão ou declaração incorreta.

A partir da definição da materialidade, o profissional de garantia calcula o risco envolvido no trabalho e na conclusão da asseguração (Villiers et al., 2014). Simnett et al. (2009) e Fonseca (2010) alegam que a definição de materialidade no processo de asseguração pode envolver apenas a opinião do profissional de garantia e da empresa relatora ou considerar a opinião dos *stakeholders* dependendo da norma utilizada pelo profissional. Neste caso, a combinação de mais de uma norma na determinação da materialidade pode resultar em um trabalho de asseguração com qualidade (Simnett et al., 2009).



No contexto do RI, alguns autores (Reuter & Messner, 2015; Rowbottom & Locke, 2013) citam que falta uma definição concreta de materialidade por parte do IIRC. Adams e Simnett (2011) mencionam que a materialidade está vinculada ao princípio básico do *framework* ‘relações com partes interessadas’, o que significa envolvê-los na determinação do que é material. No que diz respeito a asseguarção de informações não financeiras, deve-se ter uma norma com um conceito claro de materialidade (Eccles et al., 2012).

É certo que o julgamento profissional é obtido a partir das experiências e conhecimentos adquiridos pelo praticante de garantia ao longo do tempo. Este julgamento é baseado em fatos e circunstâncias conhecidos por ele (IAASB, 2013) e influenciado pela percepção do profissional quanto às necessidades dos usuários da informação (Gramling et al., 2010). O julgamento profissional exercido durante o processo de asseguarção precisa ser documentado para que outro profissional tenha condições de compreender as avaliações realizadas (IAASB, 2013).

Quanto às competências necessárias para a prática de garantia, o IAASB (2013) menciona que o profissional deve possuir técnicas e habilidades em asseguarção obtidas por meio de uma extensiva formação e aplicação prática. Para a *Accountability* (2008), isto inclui, no mínimo, competências na aplicação dos princípios de *accountability*, normas e práticas de asseguarção, assuntos de sustentabilidade, compreensão dos aspectos legais do processo de garantia e envolvimento dos *stakeholders*.

Esse profissional ainda deve compreender os sistemas de informação e o papel e limitações dos controles internos da organização (IAASB, 2013), pois deficiências nesses controles podem afetar os julgamentos de materialidade (Edgley, Jones & Atkins, 2015). O IIRC vai mais além ao expor que este profissional “[...] precisará obter uma compreensão suficiente da organização e seu processo de modelo de negócios e criação de valor, incluindo o uso de efeitos e em vários capitais, para projetar e implementar procedimentos de trabalho de asseguarção.” (IIRC, 2014b, p. 20, tradução livre).

Cabe ao praticante de asseguarção aceitar apenas os trabalhos em que possua a competência necessária para sua realização (*Accountability*, 2008; IAASB, 2013). Para os trabalhos que exigem habilidade especializada e conhecimentos que o profissional não possua, ele pode contratar especialistas que detenham os conhecimentos e aptidões necessários para a realização de um trabalho específico ou parte dele (*Accountability*, 2008; IAASB, 2013; Instituto dos Auditores Independentes do Brasil [IBRACON], 2012).

Apesar de a possibilidade de formação de equipes com conhecimentos e habilidades necessários para a realização de asseguarção para o RI, os desafios para essa prática são

grandes em função das características que o compõem. O IIRC (2014a) cita alguns dos desafios técnicos e de implementação de asseguarção (Quadro 5):

| Desafios  | Principais pontos de discussão  |
|---|---|
| Natureza da garantia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discute-se se a garantia é sobre toda a informação divulgada no RI ou abrange apenas partes do RI. Isto envolve se os mecanismos internos<sup>5</sup> (governança, controle interno, auditoria interna e envolvimento dos <i>stakeholders</i>) fazem parte desse processo</li> </ul>   |
| Disponibilidade de profissionais qualificados e experientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os profissionais de garantia devem ter conhecimentos e habilidades no processo de garantia e conhecimentos técnicos adequados em relação aos assuntos e critérios subjacentes</li> </ul>   |
| Sistemas internos robustos                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas internos robustos são necessários aos praticantes de garantia para coleta e agrupamento de provas adequadas e suficientes ao processo de asseguarção</li> </ul>   |
| Custo de implementação                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os benefícios do processo de asseguarção devem ser percebidos pela organização e pelos principais <i>stakeholders</i> para compensar o custo de sua implementação</li> </ul>   |
| Decisões de materialidade                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível de materialidade que deve ser aplicado pelo profissional de garantia para orientar suas decisões durante seu trabalho. Este nível é influenciado pela percepção do profissional sobre as necessidades dos usuários em relação ao assunto subjacente. Isto envolve questões quanto à definição de erro ou omissão material e aos limites do RI</li> </ul> |
| Conectividade de informações                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diz respeito à natureza e extensão dos procedimentos para determinar se um RI demonstra conectividade suficiente e quais as provas necessárias para amparar este processo</li> </ul>   |
| Integralidade do RI   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Averiguação da completude das informações positivas e negativas relevantes, além da omissão de fatos significativos em razão da indisponibilidade de informações confiáveis</li> </ul>   |
| Inclusão de narrativa suave                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A geração e divulgação de informações internas podem conter opiniões ou julgamentos da gestão da empresa. Neste caso, o profissional de garantia deve considerar o contexto e o tom estabelecido nas várias divulgações feitas pela organização</li> </ul>   |
| Informação orientada para o futuro                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A divulgação de informações orientadas para o futuro exige do praticante de garantia alto grau de julgamento profissional e ceticismo. É necessário estabelecer orientações para que esses profissionais possam lidar com os riscos envolvendo esse tipo de informação</li> </ul>  |
| Nível de asseguarção apropriado                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferentes níveis de garantia das normas existentes estão relacionadas ao grau de confiança obtido e aos custos envolvidos no processo</li> </ul>  |

Quadro 5: Desafios para a asseguarção do RI

Fonte: IIRC (2014a, 2014b).

O Quadro 5 permite observar os múltiplos desafios para a implementação de um trabalho de asseguarção para o RI. Dentre eles, destaca-se a importância do conhecimento e experiência do prestador de garantia, cuja condição pode afetar o julgamento profissional na determinação da materialidade. Não menos significativo, a maturidade dos sistemas e controles internos também afetam a avaliação da materialidade (Edgley et al., 2015), cuja finalidade é garantir que o profissional colete evidência suficiente para obter um nível de asseguarção razoável (Gramling et al., 2010).

<sup>5</sup> Os mecanismos internos são abordados na subseção 2.3.

No entanto, esses desafios devem ser superados a medida que as discussões sobre esses temas, as pesquisas e a prática forem evoluindo. Como a adoção do *framework* para o RI é recente, ainda não há estudos relacionados à prática de asseguarção desse novo modelo de comunicação. Contudo, estudos recentes na asseguarção de relatórios de sustentabilidade demonstram os desafios nesse campo.

Simnett et al. (2009) identificaram os fatores associados à decisão das empresas de obter voluntariamente uma asseguarção de seus relatórios de sustentabilidade e de escolher o profissional de garantia. A análise de 2.113 empresas de 31 países entre 2002 e 2004 propiciou aos autores concluir que empresas que buscam aumentar sua credibilidade como forma de construir sua reputação corporativa são mais propensas a ter seus relatórios de sustentabilidade assegurados, não importando se o prestador de garantia advém da área de auditoria.

Kolk e Perego (2010) exploraram os fatores institucionais associados com as decisões voluntárias das empresas em assegurar os relatórios de sustentabilidade, sociais e ambientais. A amostra consistiu em 250 empresas da *Fortune Global* para os anos de 1999, 2002 e 2005. Os resultados forneceram evidências de que empresas que operam em países mais orientados para *stakeholders* e com um regime de governança fraco são mais propensos a adotar uma declaração de garantia da sustentabilidade. Além disso, a demanda por asseguarção é maior nos países onde as práticas empresariais sustentáveis são mais assentidas pelo mercado e por mecanismos institucionais.

Jones et al. (2014) avaliaram os Relatórios de Sustentabilidade 2011 publicados pelas dez maiores empresas varejistas de alimentos do Reino Unido. Os resultados revelaram uma variação considerável na natureza, conteúdo e alcance dos processos de garantia aplicados, bem como a predominância de uma conclusão de asseguarção limitada. Os autores também levantaram questões preocupantes referentes a independência dos profissionais de garantia e o controle da gestão da organização sobre o processo de asseguarção.

Monjarret (2015) investigou os fatores que explicam a implementação de uma garantia de sustentabilidade voluntária e se as pressões da mídia influenciam essa decisão nas empresas. A amostra consistiu em empresas francesas listadas no índice SBF 120 no período compreendido entre 2007 e 2010. Os achados demonstram que as pressões institucionais pela mídia influenciam a adoção da asseguarção, bem como grandes empresas, indústrias e o seu posicionamento em responsabilidade social corporativa também influenciam essa prática.

Nota-se a atenção dada por pesquisadores na asseguarção externa de relatórios voluntários. Além disso, a literatura (Hodge et al., 2009; Jones et al., 2014; Manetti &

Toccafondi, 2012; Oprisor, 2015) levanta discussões teóricas e práticas quanto ao nível de garantia aplicado nos trabalhos de asseguração. Nesse aspecto, o IIRC e o ATCG discutem o nível de garantia que pode ser aplicado no RI.

### **2.2.2 Níveis de asseguração para RI e normas existentes**

Os níveis de garantia abordados nessa seção fazem parte das normas de asseguração existentes que examinam a confiabilidade das informações divulgadas pelas organizações em seus relatórios corporativos e de sustentabilidade. Essas normas também abrangem a verificação de controles internos e outros aspectos da organização. De acordo com o IAASB (2013), há três níveis de garantia: razoável, limitada ou híbrida. Cada nível de garantia está relacionado a uma metodologia de aplicação com diferentes graus de confiança.

A garantia razoável está relacionada a um maior nível de confiança, pois a natureza, o período e o alcance de coleta de provas são mais extensos quando comparado à garantia limitada (Hodge et al., 2009), cuja menor extensão de procedimentos reduz os riscos de asseguração apenas de forma moderada (Fonseca, 2010). Já a garantia híbrida possui garantia razoável e limitada para diferentes assuntos examinados (IIRC, 2014a).

Os níveis de garantia mais utilizados pelos praticantes de asseguração são a garantia razoável e a limitada, pelo IAASB (2013), e, de forma similar, a garantia alta e moderada, pela *Accountability* (2008). O Quadro 6 apresenta as principais características desses níveis:

| Níveis de Asseguração do IAASB                 | Garantia razoável  | Garantia limitada  |
|--|--|--|
|  | ▪ Nível de garantia maior  | ▪ Nível de garantia menor  |
|  | ▪ Maior grau de confiança  | ▪ Menor grau de confiança  |
|  | ▪ Procedimentos analíticos realizados com maior precisão para identificar distorções materialmente relevantes  | ▪ Seleção de menos itens para exame com realização de procedimentos com dados projetados   |
|  | ▪ Maior ênfase dada sobre a natureza dos vários procedimentos realizados para obtenção de dados como fonte de provas<br>Exemplo: procedimentos analíticos, testes de controle e obtenção de provas a partir de fontes externas | ▪ Menor ênfase dada sobre a natureza dos procedimentos realizados<br><br>Exemplo: ênfase em indagações as pessoas da organização e procedimentos analíticos  |
| ▪ Uso de dados mensais                         | ▪ Uso de dados trimestrais   |  |
| Níveis de Asseguração da <i>Accountability</i> | Garantia alta  | Garantia moderada  |
|  | ▪ Obtenção de evidências suficientes para apoiar a afirmação do praticante de asseguração de modo que o risco da conclusão de garantia, estando com erros, seja muito baixo, mas não igual a zero                              | ▪ Obtenção de evidências suficientes para apoiar a afirmação do praticante de asseguração de modo que o risco da conclusão de garantia, estando com erros, é reduzido, mas não muito baixo, mas também, não igual a zero |
|  | ▪ Elevado nível de confiança   | ▪ Aumento do nível de confiança  |
|  | ▪ Coleta de provas em todos os níveis da organização   | ▪ Coleta de provas geralmente limitadas a níveis corporativos e gestão da organização  |
|  | ▪ Extensa profundidade de recolha de provas, incluindo evidências mais contundentes e amostragem suficiente em níveis inferiores da organização  | ▪ Profundidade limitada de recolha de provas, incluindo averiguação e procedimentos analíticos e de amostragem limitada em níveis mais baixos na organização, se necessário  |
| ▪ Conclusão sobre a confiabilidade             | ▪ Conclusão sobre a confiabilidade com base nos procedimentos realizados   |  |

Quadro 6: Níveis de asseguração IAASB e *Accountability*  
Fonte: Adaptado IAASB (2013) e *Accountability* (2008).

Observa-se que os níveis de garantia apresentados pelos dois normatizadores possuem características similares. Na garantia razoável, o praticante de asseguração reduz o risco de *engagement* para um baixo nível aceitável, nas circunstâncias do trabalho, como base para sua conclusão (Fonseca, 2010). Os procedimentos realizados por esse profissional envolvem (IAASB, 2013):

- i) Identificação e avaliação dos erros materiais nas informações sobre o assunto;
- ii) Concepção e execução de procedimentos para responder aos riscos avaliados e obter garantias suficientes para apoiar sua conclusão; e
- iii) Avaliação de evidências suficientes e adequadas obtidas no trabalho.

Na garantia limitada, o praticante de asseguração reduz o risco de *engagement* para um nível aceitável, porém um risco maior do que na garantia razoável, mas suficiente para expressar sua conclusão. Os procedimentos realizados abrangem (IAASB, 2013):

- i) Identificação de prováveis áreas nas quais um erro material das informações sobre o assunto possa surgir;
- ii) Concepção e execução de procedimentos para lidar com essas áreas; e

iii) Concepção e execução de procedimentos adicionais caso haja erros materiais nas áreas identificadas.

A diferença entre os níveis de garantia é baseada nos diferentes procedimentos aplicados durante o trabalho do profissional de asseguração. Na garantia razoável, o tempo de trabalho é mais longo e com maior número de procedimentos aplicados (Hodge et al., 2009). As análises envolvem o desenvolvimento de perspectivas precisas o bastante para identificar erros materiais. Na garantia limitada, menos itens e procedimentos são realizados. Ademais, os processos de análise são projetados em relação à direção de tendências e relações, cujos dados utilizados são mais agregados, como dados trimestrais (IAASB, 2013).

Já para a *Accountability* (2008), o nível de garantia alta dá ênfase para a confiabilidade da informação divulgada pela organização e o nível moderado destaca a plausibilidade das informações, ou seja, a possibilidade de serem aceitas como verdadeiras. Neste caso, para atingir um alto nível de confiança, o profissional deve buscar evidências mais conclusivas e em maior extensão.

Ambos os níveis de asseguração “[...] exigem a aplicação de habilidades e técnicas de garantia e coleta de elementos suficientes e adequados como parte de um processo de *engagement* sistemático e iterativo, que inclui a obtenção de um entendimento do assunto subjacente [...]” (IAASB, 2013, p. 87, tradução livre). Antes de iniciar propriamente o trabalho, o profissional de asseguração deve estar confiante o bastante de que o nível acordado é viável para o trabalho (*Accountability*, 2008).

O profissional deve verificar qual o nível de garantia que a organização deseja obter e ainda, averiguar se a organização possui condições de obter esse tipo de garantia. Para a *Accountability* (2008) e o IAASB (2013), uma conclusão de garantia alta ou razoável só é possível de ser obtida mediante a existência de controles internos robustos, processos bem definidos e a possibilidade de obtenção de provas. Logo, o trabalho de asseguração deve ser bem planejado e executado para adquirir provas suficientes que sustentem o nível de garantia acordado.

Embora o nível de asseguração seja determinado antes da execução do trabalho, a organização pode obter uma garantia híbrida, prevista pelo IAASB (2013) e *Accountability* (2008). A garantia híbrida diz respeito a obtenção de garantia razoável/alta para um determinado assunto e garantia limitada/moderada para outro assunto examinado. Esse tipo de garantia é possível de ser alcançado, pois a asseguração constitui a verificação de um conjunto de assuntos. Assim, conclusões separadas podem ser fornecidas para cada tema (IAASB, 2013) e colocadas na mesma declaração de asseguração (*Accountability*, 2008).

Já a decisão por aplicar a garantia razoável ou limitada pode ocorrer em função da possibilidade de obtenção de provas ou das limitações dos controles internos (IAASB, 2013; Jones et al., 2014), da relação entre o custo para a obtenção da garantia e da percepção do benefício gerado (Jones et al., 2014; Simnett et al., 2009). Quanto a percepção dos benefícios gerados, a literatura observa que não há variação significativa na percepção dos *stakeholders* entre a obtenção de garantia limitada ou de garantia razoável (Hodge et al., 2009; Manetti & Toccafondi, 2012).

Observa-se que a escolha do nível de asseguração não depende só da aspiração da organização ou do profissional que executa o trabalho. A possibilidade de obter uma garantia razoável também está atrelada aos controles internos da organização, pois o praticante de garantia deve levantar provas suficientes para sustentar sua conclusão. Observa-se a ausência de controles internos robustos para informações não financeiras (Abeysekera, 2013; Edgley et al., 2015), visto que eles auxiliam a organização no gerenciamento de riscos (COSO, 2013).

Com base em um controle interno eficaz, o profissional de asseguração tem melhores condições de identificar os fatores que afetam os riscos materiais que podem impactar sobre o assunto, objeto de garantia. Entretanto, Eccles et al. (2012) argumentam que novas metodologias e procedimentos de asseguração devem ser desenvolvidos para a avaliação da qualidade dos sistemas e controles internos da organização e das informações não financeiras.

Quanto às normas existentes, dois padrões internacionais são os mais utilizados pelos profissionais (Kolk & Perego, 2010) para a realização de trabalhos de asseguração envolvendo informações de sustentabilidade e outras que não se refiram a auditorias de informações financeiras históricas: a AA1000 da *Accountability* (2008) e a ISAE 3000 *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* do IAASB (2013). Ambas as normas fornecem diretrizes e procedimentos que orientam os profissionais de asseguração.

Na determinação da materialidade, a norma ISAE 3000 tem foco no julgamento profissional do prestador de garantia em consulta à organização relatora (Hodge et al., 2009). Edgley et al. (2015) argumentam que essa norma tem um escopo de garantia estreito, visto que ela se baseia em um entendimento tradicional de contabilidade, cujo foco é na confiabilidade dos dados e na minimização do risco de segurança. Neste caso, essa abordagem incide sobre a geração de relatórios precisos e confiáveis.

Por sua vez, a norma AA1000, ao definir a materialidade no trabalho de asseguração, considera os interesses dos *stakeholders* (Manetti & Toccafondi, 2012). Essa norma se concentra não apenas na qualidade dos dados, mas na forma como eles são gerados,

considerando a precisão e relevância do relatório (Hodge et al., 2009). Ela fornece garantia a respeito da adesão da organização aos princípios de inclusão, materialidade, efetividade e relevância do desempenho (Oprisor, 2015).

Eccles et al. (2012) e Oprisor (2015) defendem a criação de normas específicas para a asseguuração do RI. Esses autores argumentam que um RI é composto por informações financeiras e não financeiras e as atuais normas de garantia não orientam os profissionais de asseguuração na medição e avaliação de informações qualitativas (Eccles et al., 2012). Logo, esses autores defendem que legisladores e normatizadores criem um conjunto de normas que englobe uma garantia integrada, ou seja, incluindo todo o tipo de informação presente no RI.

Como já exposto nessa subseção, a aplicação de normas de asseguuração e a obtenção do nível de garantia estão condicionados a existência de uma estrutura interna sólida que sirva de base para o trabalho do profissional e, como declarado pelo IIRC (2014a), pela presença de mecanismos internos apropriados. Tais mecanismos são utilizados pelos profissionais de garantia para a emissão de uma asseguuração independente e, portanto, sua apreciação se faz necessária nesse estudo.

### 2.3 MECANISMOS INTERNOS PARA O PROCESSO DE ASSEGURAÇÃO

No documento “*Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*”, o IIRC menciona que outros mecanismos podem reforçar a confiança e credibilidade do RI, pois a asseguuração independente não pode ser a única fonte de confiança. Esses mecanismos são a liderança da governança corporativa, sistemas de controle interno, auditoria interna e envolvimento dos *stakeholders* na organização.

O IIRC (2014a) alude que os líderes da governança corporativa são responsáveis em garantir uma liderança e tomada de decisão eficaz em torno do RI. O nível de confiabilidade das informações está atrelado a controles internos robustos e a presença de auditoria interna. Já o envolvimento dos *stakeholders* diz respeito à sua participação na organização e na preparação do RI.

O *framework* também cita esses mecanismos internos e expõe que a confiabilidade no RI aumenta com controles internos sólidos, contato com *stakeholders* e o acompanhamento da auditoria interna durante a preparação do RI. Juntos, esses elementos auxiliam os responsáveis pela governança em avaliar a credibilidade das informações, uma vez que a governança deve reconhecer “[...] sua responsabilidade por assegurar a integridade do relatório integrado” (IIRC, 2013a, p. 9).



A presença desses elementos na organização pode contribuir para a credibilidade da informação divulgada no RI, mas desde que possuam um nível considerável de maturidade. A maturidade, neste caso, está relacionada a eficácia e primazia desses mecanismos internos e a um processo de compreensão, responsabilidade e visão holística dos envolvidos na organização.

Como já mencionado, esse mecanismos internos tem um efeito sobre a qualidade dos relatórios (IAASB, 2014b) e, no contexto do RI, exige-se uma mudança cultural mais colaborativa e uma visão mais abrangente da relação da organização com o ambiente. Os principais aspectos de cada mecanismo interno são discutidos nos próximos tópicos.

### **2.3.1 Governança Corporativa**

O IIRC (2014a) alude que uma liderança eficaz da governança no processo de preparação de um RI e tomada de decisão acerca do mesmo contribui para aumentar a confiança e a credibilidade das informações divulgadas no RI. Como a governança corporativa é responsável em garantir a integridade de um RI (IIRC, 2013a), ela deve estar envolvida em sua preparação e estar alinhada com a gestão da empresa quanto aos dados que serão divulgados.

Ao lado da administração, a governança corporativa deve participar da determinação dos assuntos materiais que afetem a capacidade da organização em gerar valor. Assim, eles são responsáveis em estabelecer uma estrutura de supervisão adequada (IIRC, 2013d) que apoie a capacidade da organização em gerar valor (IIRC, 2013a). Nesse sentido, observa-se que o *framework* para RI incentiva as empresas a adotarem uma governança mais integrada incorporando aspectos de desempenho financeiro e não financeiro em sua gestão (Hao, 2014).

A governança corporativa surgiu a partir das transformações na estrutura de controle das organizações com a segregação entre a propriedade e a gestão empresarial (Jensen & Meckling, 1976). Estas desencadearam divergências entre os interesses dos proprietários da organização, executivos e do melhor interesse da empresa. Logo, a governança surgiu para equacionar essas divergências em benefício da empresa e seus proprietários. A pulverização da propriedade das empresas ocorreu a partir de 1945, nos EUA, expandindo-se em seguida para outros países (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015).

A governança corporativa pode ser definida como um

[...] sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2015).

Pondera-se que a governança corporativa tem a função de promover o equilíbrio entre os interesses dos proprietários e dos gestores da organização pensando no bem comum da organização e no seu valor ao longo do tempo. Ela possui um foco no bem estar de seus *stakeholders* abrangendo aspectos socioambientais bem como assuntos específicos da organização (Wulf et al., 2014).

No entanto, as crises e escândalos financeiros ocorridos entre as décadas de 1990 e 2000, em vários países no mundo envolvendo grandes empresas, reforçaram a importância do papel da governança para o gerenciamento de riscos (Coimbra, 2011; Wulf et al., 2014). Logo, a governança corporativa também compreende um conjunto de atividades essenciais envolvendo a gestão de riscos (Spira & Page, 2003).

A governança corporativa é regida por princípios e boas práticas estabelecidas por entidades como o IBGC e o *International Corporate Governance Network* [ICGN]. O atendimento a essas diretrizes proporcionam o cumprimento do objetivo da governança, o qual se entende como sendo a base para que a governança corporativa cumpra seu papel no contexto do RI.

Desse modo, os próximos tópicos abordam: A) os princípios de governança globais; B) os princípios básicos de governança corporativa no Brasil; C) as melhores práticas de governança no Brasil; e D) as características para a governança corporativa no contexto do RI.

### **A) Princípios de governança globais**

Os princípios e regras de governança podem variar de um país para outro em razão de aspectos econômicos e financeiros do mercado e de aspectos institucionais das organizações. Contudo, a essência dessas orientações é basicamente a mesma em todos os países com a finalidade de mostrar transparência e imparcialidade em suas ações e decisões.

O ICGN, uma organização de profissionais liderada por investidores, promove normas e princípios de governança corporativa para o mercado de uma forma global. A finalidade desses princípios é descrever as responsabilidades dos conselhos das empresas e dos investidores institucionais para reforçar o diálogo entre essas partes.

Por meio de seus princípios, o ICGN tem como objetivo enfatizar o interesse recíproco do conselho de administração e dos investidores em proteger e gerar valor empresarial sustentável, além de apresentar uma gestão eficaz da organização com seus *stakeholders*. O Quadro 7 apresenta os princípios de governança globais para o conselho de administração:

| <b>Conselho de Administração</b> |   |
|----------------------------------|---|
| 1. Responsabilidades             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsável perante investidores e principais <i>stakeholders</i> na proteção e geração da sustentabilidade empresarial ao longo do tempo</li> <li>▪ Comunicação periódica com acionistas e demais <i>stakeholders</i></li> <li>▪ Comprometimento no exercício de suas atividades</li> </ul>   |
| 2. Liderança e independência     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divisão clara de responsabilidades entre o conselho e a gestão executiva</li> <li>▪ Liderança eficaz com uma cultura aberta ao debate construtivo e a realização de reuniões regulares com os administradores não-executivos</li> </ul>  |
| 3. Composição e nomeação         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conselho formado por administradores não-executivos, em sua maioria, que possuam conhecimentos, competências e experiências no setor e diversidade de expectativas que gerem discussão e tomada de decisão objetivas</li> </ul>  |
| 4. A cultura corporativa         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altos padrões de conduta ética em seus negócios e garantia de que toda a organização adote esses padrões</li> <li>▪ Políticas e processos rigorosos contra suborno, corrupção, <i>lobbying</i> político e participação de empregados na negociação de valores mobiliários próprios da empresa</li> </ul>   |
| 5. Supervisão de risco           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisão pró-ativa quanto a gestão de riscos da organização</li> <li>▪ Garantia de que o risco é refletido adequadamente na estratégia empresarial e na alocação de capital os quais são revisados num processo contínuo</li> </ul>  |
| 6. Remuneração                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remuneração alinhada com os interesses da empresa e dos acionistas</li> <li>▪ Políticas de remuneração por desempenho alinhadas com a criação de valor sustentável da organização e consistentes com o desempenho a longo prazo</li> </ul>   |
| 7. Relatórios e auditoria        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação do relatório anual afirmando que este apresenta uma imagem verdadeira da organização incluindo informações não financeiras históricas, prospectivas e também relativas ao risco de solvência</li> </ul>  |
| 8. Assembleias gerais            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantia de que a organização mantenha um registro com a identificação dos acionistas com direito a voto</li> <li>▪ Antecedência na publicação das datas das assembleias gerais, dos períodos de votação e dos resultados das votações</li> </ul>  |
| 9. Os direitos dos acionistas    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantia de que os acionistas têm direito de votar nas principais decisões que podem mudar a natureza da empresa e de colocar itens na agenda das assembleias gerais e propor soluções</li> <li>▪ Garantia de igualdade dos acionistas de mesma classe de ações e de reparação de ações abusivas contra eles</li> <li>▪ Política para tratar os conflitos de interesses</li> </ul> |

Quadro 7: Princípios de governança globais para o conselho de administração  
Fonte: Adaptado ICGN (2014).

O exame do Quadro 7 permite observar que o conselho de administração representa a transparência da organização com as partes interessadas e o equilíbrio entre os interesses de investidores e dos principais *stakeholders*. Para isso, o conselho deve exercer o seu papel, de forma eficaz, desde a estratégia corporativa até os sistemas de controle interno, relatórios e independência da auditoria externa (ICGN, 2014).

Quanto aos princípios de governança para os investidores institucionais, o ICGN (2014) estabelece oito princípios, conforme evidenciado no Quadro 8.

| <b>Investidores Institucionais</b> |  |
|------------------------------------|--|
| 1. Responsabilidades               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alinhamento entre os interesses dos investidores institucionais e dos acionistas minoritários</li> <li>▪ Políticas transparentes para tratar as questões de interesse dos acionistas</li> </ul>   |
| 2. Liderança e independência       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investidores institucionais liderados por conselhos ou outras estruturas de governança que atuem de forma independente e sem vieses</li> <li>▪ As decisões desse conselho devem ser tomadas no interesse dos beneficiários ou clientes que são os membros de fundos de pensão e investidores aforradores</li> </ul> |
| 3. Capacidade                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altos padrões de habilidades e experiências do conselho ou outra estrutura de governança que lidere os investidores institucionais, pois elas são necessárias para supervisionar e gerir de forma eficaz todas as atividades relevantes no interesse dos beneficiários ou clientes</li> </ul>                       |
| 4. Conflitos de interesse          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas robustas para esclarecer, minimizar e ajudar a gerenciar conflitos de interesses de maneira que mantenha o foco nos interesses dos beneficiários ou clientes</li> <li>▪ Supervisão adequada quanto aos riscos de suborno, corrupção e manipulação de mercado</li> </ul>                                   |
| 5. Remuneração                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura de remuneração alinhada com os interesses dos beneficiários ou clientes</li> <li>▪ Estrutura que incentive o desempenho de longo prazo refletindo os resultados do investimento também de longo prazo</li> </ul>  |
| 6. Monitoração                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoramento regular das empresas investidas para avaliar seus desempenhos e potenciais de longo prazo</li> <li>▪ O monitoramento proporciona a identificação de riscos significativos quantos aos investimentos realizados</li> </ul>   |
| 7. <i>Engagement</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engajamento inteligente e proativo com as empresas investidas, com vistas a preservar ou aumentar o valor da organização para os beneficiários ou clientes</li> <li>▪ Política de <i>engagement</i> transparente para não gerar vantagens pessoais nas negociações</li> </ul>                                       |
| 8. Votação                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política de votação transparente e compreensível garantindo que a votação seja realizada de forma consistente</li> <li>▪ Resumo das atividades de votação regularmente divulgado para o público em geral</li> </ul>   |

Quadro 8: Princípios de governança globais para os investidores institucionais  
 Fonte: Adaptado ICGN (2014).

O Quadro 8 apresenta os princípios estabelecidos aos investidores institucionais para que estes tomem decisões que estejam equiparadas com os acionistas majoritários e minoritários. A finalidade desses princípios é que os benefícios gerados aos acionistas majoritários não ocorram em função de perdas geradas aos acionistas minoritários.

Ainda se observa que os princípios de ambos, conselho de administração e investidores institucionais, se alinham para atender aos melhores interesses da organização considerando o bem comum de seus *stakeholders*. Embora esses princípios sejam globais, cada país possui suas diretrizes e princípios de governança, assim como ocorre no Brasil.

## **B) Princípios básicos de governança no Brasil**

No Brasil, a governança corporativa é regida por princípios e práticas de governança que são definidas levando-se em consideração as características do atual mercado financeiro e

institucional brasileiro. A governança corporativa é regida por quatro princípios básicos conforme demonstrado na Figura 4:



Figura 4: Princípios básicos de governança corporativa no Brasil  
Fonte: Adaptado IBGC (2015).

Os princípios básicos estabelecidos pelo IBGC demonstram como a governança deve ser regida dentro da organização para que seja imparcial, transparente e responsável perante todos os *stakeholders*. A transparência e a prestação de contas adequada de informações financeiras, não financeiras e de ações aumentam a confiança interna e externa à organização.

Observa-se a aproximação da contabilidade como apoio ao exercício dos princípios de transparência e de prestação de contas. O processo de preparação e divulgação do relatório anual realizado pela contabilidade tem uma função de auto-monitoramento para a governança corporativa (Wulf et al., 2014). Neste processo, a governança avalia se esses princípios estão sendo atendidos com base no contexto da organização.

A equidade e responsabilidade corporativa também aumentam a confiança dos *stakeholders* à organização e demonstram a seriedade com que a empresa lida com seus negócios e partes interessadas. Nota-se que os quatro princípios básicos norteiam o aspecto comportamental da governança para que nenhum *stakeholder* tenha informação privilegiada para benefício próprio ou de terceiros.

### C) Melhores práticas de governança no Brasil

A governança corporativa requer práticas e condutas estáveis e transparentes para que se torne um mecanismo que agregue credibilidade ao RI e, por conseguinte, seja capaz de incorporar outras características, como o pensamento integrado. Nesta subseção, ressalta-se o

código das melhores práticas adotadas no Brasil, pois sua adoção contribui para a valorização da empresa e de seus acionistas (Nascimento, Moura, Luca & Vasconcelos, 2013).

O IBGC, em 2009, revisou e atualizou as melhores práticas de governança corporativa brasileiras considerando o atual ambiente em que as empresas desenvolvem suas atividades. O intuito desse código de melhores práticas é “[...] tornar o ambiente organizacional e institucional brasileiro mais sólido, justo, responsável e transparente” com vistas a melhorar o sistema de governança, o desempenho e a longevidade das organizações (IBGC, 2009, p. 14).

As melhores práticas abordam recomendações para os órgãos do sistema de governança corporativa das organizações. Segundo o IBGC (2009), os órgãos que compõem o sistema de governança corporativa são: sócios (proprietários), conselho de administração, gestão, auditoria independente e conselho fiscal. Para cada uma destas entidades, o IBGC estabeleceu orientações quanto suas atividades e responsabilidades.

As recomendações quanto às melhores práticas que devem ser exercidas pelos órgãos que compõem o sistema de governança são apresentadas no Quadro 9. Devido a sua extensão, elas são demonstradas de forma sintetizada.

| Práticas de governança aos órgãos do sistema de governança |  |
|--|--|
| Sócios proprietários                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos relativos ao direito de voto, acordos entre sócios previstos em estatuto/contratos, reuniões e assembleias, mecanismos de proteção a tomada de controle</li> <li>▪ Mecanismos para resolução de conflitos de interesses</li> <li>▪ Políticas de dividendos e preservação da liquidez dos títulos</li> </ul>  |
| Conselho de administração                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos relacionados às responsabilidades de longevidade da entidade, gestão das diretrizes estratégicas, de capital, financeiro, pessoas, riscos e controles, avaliação de auditoria independente e gestão de <i>stakeholders</i></li> <li>▪ Criação de ouvidorias e códigos de conduta</li> <li>▪ Reuniões documentadas e registradas</li> <li>▪ Formação de comitês específicos, com regimentos internos normatizados, para a gestão de toda estrutura organizacional</li> <li>▪ Experiência e habilidades para a função, independência, segregação de funções, idade e permanência no cargo</li> </ul> |
| Gestão   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos referentes às responsabilidades da função, incluindo a indicação de diretores e sua política de remuneração, implementação de processos financeiros e operacionais, estratégias de comunicação com <i>stakeholders</i>, elaboração e revisão dos sistemas de controles internos</li> <li>▪ Transparência e qualidade no <i>disclosure</i> de informações compulsórias e voluntárias</li> <li>▪ Fornecimento de acesso às instalações, informações e arquivos ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal</li> </ul>  |
| Auditoria independente                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos relativos às responsabilidades de verificação das demonstrações financeiras e avaliação dos controles internos</li> <li>▪ Clareza do trabalho e escopo no parecer de auditoria</li> <li>▪ Asseguração do auditor, por escrito, de sua independência com relação à organização</li> <li>▪ Assuntos referentes à contratação, remuneração e serviços extra-auditoria são estabelecidos pelo Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria</li> </ul>  |
| Conselho fiscal  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos relacionados à responsabilidade de fiscalização dos atos dos administradores, dos relatórios anuais da administração, das demonstrações financeiras e das propostas submetidas à assembleia geral</li> <li>▪ Cooperação ao Comitê de Auditoria no acompanhamento do trabalho das auditorias interna e externa</li> <li>▪ Denúncia quanto a erros, fraudes ou crimes que encontrar sugerindo medidas</li> <li>▪ Emissão de parecer com o resultado do trabalho realizado</li> <li>▪ Variedade de experiências para a função e atuação ética com remuneração adequada e não variável</li> </ul>      |

Quadro 9: Práticas de governança aos órgãos do sistema de governança  
 Fonte: Adaptado ICGN (2014).

As recomendações dadas aos sócios da organização estão relacionadas com os aspectos que envolvem as reuniões, os acordos e as decisões de controle e a distribuição de dividendos. Destaca-se que as melhores práticas destinadas aos sócios prezam pela equidade e transparência das políticas e das decisões tomadas por esse agente da estrutura de governança, pois os conflitos de interesses também ocorrem entre acionistas majoritários e acionistas minoritários (Nascimento et al., 2013).

O conselho de administração é o principal órgão do sistema de governança, por ser o responsável pelo direcionamento e decisões estratégicas, além de deliberar em favor do melhor interesse da organização como um todo. Ele representa o elo entre os sócios e a gestão orientando e supervisionando a relação desta última com os demais *stakeholders* (IBGC,

2009). Observa-se a relevância das responsabilidades atribuídas ao conselho de administração por ser um elemento central de governança (Martins & Rodrigues, 2005).

Portanto, as atividades do conselho de administração devem estar normatizadas em um regimento interno que possibilite a clareza de suas responsabilidades e atribuições (IBGC, 2009). Suas decisões devem ser imparciais, prezar pela equidade e os registros e divulgações de suas deliberações asseguram maior transparência ao relacionamento da organização com todos os *stakeholders* (IBGC, 2009). Sua independência é essencial para a plena realização de suas atribuições em benefício de toda a organização.

A Lei 6.404 de 1976, que dispõe sobre a sociedade por ações, obriga as empresas de capital aberto quanto a ter um conselho de administração e institui matéria quanto à composição e as competências desse órgão da estrutura de governança. Embora essa obrigatoriedade seja apenas para sociedades anônimas de capital aberto, boas práticas de governança corporativa são recomendadas pelo IBGC (2009) a qualquer tipo de empresa.

O diretor-presidente faz parte do órgão gestão na estrutura de governança. Ele é o responsável pela administração da organização e coordenação da diretoria representando o elo entre o Conselho de Administração e a diretoria da empresa (IBGC, 2009). Diante disso, cabe a gestão (diretor-presidente e diretores) implementar as deliberações fixadas pelo Conselho de Administração e zelar pelas atividades empresariais e transparência aos *stakeholders*.

Em razão de suas atribuições, pode-se constatar que a gestão da organização tem acesso a informações que o Conselho de Administração não possui, o que pode estimular os conflitos de interesses entre eles (Jensen & Meckling, 1976). Nesse sentido, a fiscalização das ações dos gestores tem ganho relevância (Nascimento et al., 2013) e as boas práticas de governança sugeridas pelo IBGC (2009) procuram mitigar esses conflitos.

A auditoria independente representa o agente de governança para os *stakeholders*, pois cabe a ele examinar se as demonstrações financeiras e o relatório da administração representam a realidade da organização (Oliveira & Linhares, 2007). As práticas de governança recomendadas pelo IBGC (2009) prezam por garantir a independência da auditoria externa de maneira que o parecer do auditor seja livre de viés, visto que o resultado desse parecer tem efeito sobre as decisões e percepções dos *stakeholders* (Hodge et al., 2009).

O conselho fiscal é visto como um instrumento de fiscalização, um controle independente para os sócios com o intuito de agregar valor à organização sendo que ele não se subordina ao conselho de administração (IBGC, 2009). Assim, ele tem um compromisso com a organização sem privilegiar interesses individuais. Ainda, por ter que ponderar sobre decisões de investimentos e, conseqüentemente, controle de riscos, o Conselho Fiscal deve



dar atenção a fundamentação das decisões tomadas verificando se nela há atos ilícitos por parte da gestão (Coimbra, 2011).

Quanto a conduta e conflitos de interesse, o IBGC (2009) define que toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. Este código deve refletir a cultura da organização e seus princípios devem ser transmitidos com total clareza. O código de conduta deve abordar os conflitos de interesses que possam vir a ocorrer dentro da organização e nas operações com partes relacionadas.

O IBGC (2009) também determina que as pessoas envolvidas em conflitos de interesse sejam afastadas das discussões e deliberações. Do mesmo modo, institui que o código de conduta deve tratar o uso de informações privilegiadas como violação ao princípio básico da equidade. Para cumprir o princípio da transparência, o código deve abordar políticas que envolvam: i) a divulgação de informações; ii) as contribuições e doações; e iii) o combate a atos ilícitos.

Com base na fundamentação até aqui apresentada, ressalta-se a relevância da governança corporativa na organização como um sistema de governo, de normas, de relações, de valores e de comportamento (Coimbra, 2011). A partir dessa compreensão, pode-se dizer que a governança corporativa, ao exercer suas funções prezando pelos princípios estabelecidos pelo IBGC (2015), influencia o modo como organização opera e como presta contas a seus *stakeholders*.

Isto posto, esse mecanismo interno pode contribuir para o desenvolvimento de um RI credível ao assumir novas atribuições e características como apontadas, pela literatura, no próximo tópico.

#### **D) Características para a governança corporativa no contexto do RI**

Como já exposto, o IIRC (2014a) declara que a governança corporativa da organização deve garantir as informações divulgadas no RI e promover uma estrutura adequada de supervisão que sustente a capacidade da organização de gerar valor. A governança, juntamente com a alta administração, precisa “[...] exercer julgamento coletivo para determinar os assuntos materiais [...]” que serão divulgados (Eccles & Krzus, 2014; IIRC, 2013d, p. 9).

Segundo o IIRC (2013d), a governança corporativa deve ter uma liderança e tomada de decisões eficaz relativas ao RI, o que inclui a participação da governança no processo de determinação da materialidade (IIRC, 2014b). Como o *framework* estabelece a governança

como responsável em garantir as informações evidenciadas no RI, faz-se necessário o acompanhamento e supervisão desse órgão na preparação e divulgação do RI.

Para isso, os integrantes da governança corporativa devem ter uma visão holística (Hao, 2014) das atividades empresariais buscando compreender os fenômenos na sua totalidade e que afetam a organização e seu modelo de negócio. A visão do todo é compreendida quando o pensamento integrado está arraigado nas atividades e decisões do sistema de governança corporativa.

De acordo com Hao (2014), a governança deve ser exercida de forma integrada garantindo que todos os diretores da organização incorporem em suas atividades aspectos não financeiros. O desenvolvimento do pensamento integrado deve ser estendido a todos da organização, pois, dessa forma, constrói-se uma cultura baseada em uma visão holística, a qual é fundamental para o processo de criação de valor. Essa nova cultura promove a quebra de silos, ou seja, de decisões individuais setorializadas, e gera uma cultura mais colaborativa entre os departamentos da organização (Adams, 2013).

No tocante ao conselho de administração, principal entidade do sistema de governança, ele deve integrar o pensamento integrado ao modelo de negócio da organização para que a elaboração do RI atenda aos objetivos do *framework*. Ao realizar esse processo, a organização será capaz de compreender os fatores econômicos, sociais e ambientais, internos e externos, que afetam a organização e que também são afetados por ela.

Depreende-se que a partir do momento que o pensamento integrado está enraizado nos processos estratégicos e operacionais, ele fará parte da cultura organizacional e a obtenção de uma visão abrangente da organização será possível de ser alcançada por todos. Hao (2014) expõe que o pensamento integrado é um processo contínuo de acúmulo de experiências e desenvolvido ao longo do tempo. Portanto, não é algo que pode ser entregue ou assimilado pela organização de maneira imediata, é uma prática que exige esforço e tempo.

O RI reflete a importância da relação da empresa com os principais *stakeholders*. Estes devem ser participantes no processo de determinação dos assuntos materiais que afetam a capacidade da organização em gerar valor (IIRC, 2013a). Cabe a governança corporativa, dentre suas atribuições, estabelecer uma gestão de relacionamento com seus *stakeholders* (Klettner, Clarke & Boersma, 2014; Meintjes & Grobler, 2013) sendo capaz de responder as necessidades, interesses e expectativas legítimas das partes interessadas (IIRC, 2013d).

Outro ponto a ser considerado pela governança diz respeito a sustentabilidade. Para Klettner et al. (2014), ao abordar aspectos sociais e ambientais incluindo também o relacionamento com *stakeholders*, a governança corporativa promove uma gestão de

sustentabilidade. Observa-se a relevância do papel desse mecanismo interno para a sustentabilidade da organização e para a confiabilidade das informações divulgadas em um RI se exercido de acordo com os princípios e melhores práticas conhecidas.

Segundo Eccles et al. (2014), empresas com alto padrão de sustentabilidade são caracterizadas por uma estrutura de governança distinta. Esta reflete interesses comuns de todas as partes da corporação, se responsabiliza formalmente pela sustentabilidade e a política de remuneração dos executivos está atrelada a métricas de desempenho de sustentabilidade.

Ao considerar a sustentabilidade no modelo de negócios da organização, a governança enfatiza a necessidade de planejamento de longo prazo e na interação e valorização de todos os tipos de capitais (Adams, 2013). O foco no longo prazo instiga que a governança tenha a capacidade de ser resiliente frente a distúrbios no curto prazo (IIRC, 2013d). Além disso, o estabelecimento de uma gestão pautada na transparência, responsabilidade e liderança ética (Abeysekera, 2013), no contexto do *Triple Bottom Line* (TBL), melhora a credibilidade da organização.

Nota-se que o sistema de governança corporativa é preponderante no estabelecimento de uma nova cultura organizacional e gestão empresarial pautadas no pensamento integrado e na criação de valor por meio do seu modelo de negócios e uso dos capitais. Em razão de suas atribuições e responsabilidades, a governança corporativa pode promover a adoção de perspectivas inter-relacionadas que favoreçam a interligação das informações (Wulf et al., 2014).

Quanto aos desafios, Hao (2014) menciona que o RI não representa apenas uma questão de informação, mas um problema de governança corporativa. O *framework* determina que a governança deve assumir a integridade do RI e reconhecer a aplicação do pensamento coletivo. Logo, “[...] identificar e medir resultados diferentes sobre os diversos capitais em linha com o pensamento integrado pode ser um grande desafio para a governança corporativa.” (Wulf et al., 2014, p. 150, tradução livre).

O conceito de comunicação integrada aplicado de forma adequada pode ser difícil de realizar (Wulf et al., 2014), além do desafio de associar a relação entre o desempenho financeiro e não financeiro (Abeysekera, 2013). O processo de elaboração e divulgação do RI exige esforços e o trabalho em conjunto da governança com outros mecanismos internos da organização.

### 2.3.2 Sistema de controle interno

Outro mecanismo interno que auxilia na confiabilidade das informações geradas pela organização é um sistema de controle interno robusto. Segundo o IIRC (2013a, 2013d), ele é significativo para a integridade e credibilidade do RI. A presença de um controle interno eficaz na organização auxilia o trabalho do profissional de asseguração, pois este tem condições de identificar os fatores que afetam os potenciais riscos materiais sobre o tema em exame.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ([COSO], 2013, p. 3, tradução livre) define controle interno como “[...] um processo, estabelecido pelo conselho de administração da entidade, gerência e outro pessoal, projetado para fornecer garantia razoável quanto à realização dos objetivos relativos às operações, emissão de relatórios e conformidade”.

A definição de controle interno atribuída pelo COSO possui um conceito amplo, visto que não aborda padrões específicos de informações ou de estruturas organizacionais. Além disso, nota-se a amplitude de atuação do controle interno envolvendo a participação de todos os envolvidos na organização. O alcance dado nessa definição permite contemplar alguns conceitos fundamentais que envolvem (Quadro 10):

| Conceitos Fundamentais  |  |
|---|--|
| 1. Controle interno conduzido para a realização de diferentes categorias de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Operações:</b> eficiência e eficácia das operações da empresa e seu desempenho</li> <li>▪ <b>Relatórios:</b> transparência e confiabilidade dos relatórios financeiros e não financeiros, internos e externos, da organização</li> <li>▪ <b>Conformidade:</b> consonância a leis e normas existentes que a empresa está sujeita</li> </ul> |
| 2. Controle como um amplo processo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abrange um conjunto de atividades executados por pessoas, com vistas a atingir os objetivos da organização</li> </ul>   |
| 3. Possibilidade de obtenção de uma garantia razoável                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mas não absoluta, para a estrutura de governança e alta administração da organização</li> </ul>   |
| 4. Adaptação  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexível para qualquer tipo de estrutura organizacional</li> </ul>  |

Quadro 10: Conceitos fundamentais do controle interno

Fonte: Adaptado COSO (2013).

Observa-se a ligação direta entre o sistema de controle interno e os objetivos da organização. Esse mecanismo tem um papel chave na gestão de riscos, o qual é fundamental para a realização dos objetivos dos negócios e para uma gestão eficaz por parte da governança da organização. O alinhamento aos múltiplos objetivos da organização visa garantir uma segurança apropriada do controle interno a todos os níveis da organização.

O COSO (2013) possui um *framework* integrado que objetiva permitir que as organizações desenvolvam sistemas de controle interno eficazes, capazes de apoiar a organização no alcance de seus objetivos e adaptáveis as mudanças do modelo de negócio e ao ambiente operacional. Esse *framework* se tornou uma referência mundial (Oliveira & Linhares, 2007) por ser reconhecido como uma ampla estrutura para sistemas integrados de controle interno (Bloem, Doorn & Mittal, 2005) e de riscos (Quarchioni & Trovarelli, 2013).

Essa atualização abrange importantes formas de comunicação, como as informações não financeiras e os aspectos do ambiente interno e externo em que o modelo de negócio da organização está inserido. A estrutura recomendada pelo COSO segrega o sistema de controle interno em cinco componentes inter-relacionados os quais são regidos por princípios vinculados a cada componente. Para este órgão, o controle interno não é um processo em série, mas um processo dinâmico e integrado.

Nos tópicos seguintes são abordados os componentes e os princípios da estrutura indicada pelo COSO e as características desse mecanismo interno no contexto do RI.

#### A) Componentes do sistema de controle interno

Para uma melhor compreensão do conceito e dos aspectos envolvidos na definição de controle, tanto o COSO (2013) quanto o IAASB (2014a) expõem que ele é formado por cinco componentes integrados e que juntos proporcionam maior clareza na concepção e implementação do sistema de controle interno (Quadro 11):

| <b>Componentes do sistema de controle interno</b> |  |
|---|--|
| 1. Ambiente de controle                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representa a base do controle interno, pois ele proporciona o conjunto de normas e processos que regem todo o sistema de controle interno</li> <li>▪ Reflete a estrutura de responsabilidades e valores presentes na organização</li> </ul> |
| 2. Avaliação de riscos                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Denota o processo de identificação, avaliação e gestão de riscos para a efetivação dos objetivos estabelecidos</li> </ul>   |
| 3. Atividades de controle                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representa as políticas e procedimentos que ajudam nas diretrizes da gestão para minimizar os riscos e atingir os objetivos</li> </ul>  |
| 4. Informação e comunicação                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de informação e comunicação que identifica, processa, produz e divulga informações como apoio à realização do processo de controle e do alcance dos objetivos</li> </ul>  |
| 5. Atividades de monitoramento                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliações contínuas e independentes que verificam se os componentes do controle interno estão em andamento e se o seu desempenho ao longo do tempo é satisfatório</li> </ul>   |

Quadro 11: Componentes do sistema de controle interno

Fonte: Adaptado COSO (2013).

Cada componente faz parte do sistema de controle interno e juntos eles representam o que é necessário para a organização atingir seus objetivos. A Figura 5 mostra o relacionamento direto entre os componentes do controle interno, as categorias de objetivos e a estrutura organizacional da entidade. Os componentes representam os elementos necessários para a consecução dos objetivos da organização.

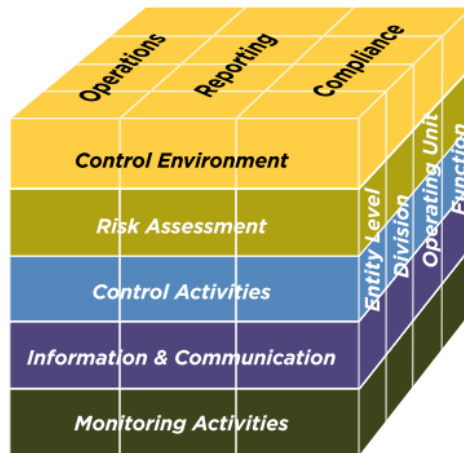


Figura 5: Relação do controle interno, objetivos e estrutura  
Fonte: COSO (2013).

De acordo com a Figura 5, o sistema de controle interno deve ser integrado aos objetivos da empresa e alinhado à estrutura organizacional. Entende-se que essa integração permitirá que esse mecanismo interno tenha maiores chances de ser realmente eficaz na identificação e geração de informações, na mitigação de riscos e no alcance dos objetivos da organização.

## **B) Princípios do sistema de controle interno**

Na estrutura proposta pelo COSO (2013) foram definidos princípios para cada componente do sistema de controle interno. Esses princípios representam os conceitos fundamentais associados a cada componente e se aplicam a todos os objetivos da organização (Quadro 12):

| <b>Ambiente de controle</b>  |
|--|
| 1. A organização demonstra compromisso com a integridade e valores éticos  |
| 2. O conselho de administração demonstra a independência de gestão e exerce supervisão no desenvolvimento e desempenho do controle interno   |
| 3. A administração estabelece, com a supervisão do conselho, estruturas, linhas de comunicação e autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos  |
| 4. A organização demonstra um compromisso de atrair, desenvolver e reter pessoas competentes em alinhamento com os objetivos   |
| 5. A organização realiza/mantém os indivíduos responsáveis por suas responsabilidades de controle interno na prossecução dos objetivos   |
| <b>Avaliação de riscos</b>   |
| 6. A organização especifica objetivos com clareza suficiente que permita a identificação e avaliação dos riscos relacionados com os objetivos  |
| 7. A organização identifica riscos à realização dos seus objetivos em toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como os riscos devem ser gerenciados   |
| 8. A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos para a concretização dos objetivos  |
| 9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar significativamente o sistema de controle interno  |
| <b>Atividades de controle</b>  |
| 10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuam para a mitigação de riscos para a concretização de objetivos a níveis aceitáveis  |
| 11. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle geral por meio da tecnologia para apoiar a realização dos objetivos  |
| 12. A organização implanta atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que se espera e procedimentos que colocam em prática as políticas  |
| <b>Informação e comunicação</b>  |
| 13. A organização obtém (ou gera) e usa informação relevante de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno  |
| 14. A organização comunica internamente informações, incluindo objetivos e responsabilidades de controle interno, necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno  |
| 15. A organização comunica com partes externas a respeito de assuntos que afetem o funcionamento do controle interno   |
| <b>Atividades de monitoramento</b>   |
| 16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e / ou separadas para verificar se os componentes do controle interno estão presentes e em funcionamento  |
| 17. A organização avalia e comunica as deficiências de controle interno em tempo hábil às partes responsáveis pela tomada de medidas corretivas, incluindo a alta administração e o conselho de administração, conforme o caso |

Quadro 12: Princípios de cada componente

Fonte: Adaptado COSO (2013).

Observa-se a partir do Quadro 12 que os princípios relacionados a cada componente convergem para o propósito da organização de modo que as atividades de cada componente estejam alinhadas com todos os objetivos estabelecidos (Gramling et al., 2010). Os princípios reforçam o papel dos responsáveis pela governança corporativa acerca da concepção e avaliação dos controles internos e das informações geradas por esse sistema.

Permite-se também pontuar que o sistema de controle interno deve refletir a cultura organizacional. Seu propósito deve ser comunicado com clareza a todos os envolvidos na organização para que cada indivíduo compreenda seu papel e suas responsabilidades dentro do sistema de controle interno. Dessa forma, a geração de relatórios e um sistema de

informação auxiliam no monitoramento e na identificação de problemas de desempenho e falhas de controle (Gramling et al., 2010).

Cabe ressaltar dois principais pontos no sistema de controle interno: a gestão de riscos e a confiabilidade da informação gerada. Os riscos se apresentam como obstáculos ao cumprimento de um objetivo, logo, a gestão de riscos procura minimizá-los para que a organização atinja suas metas. Além disso, a gestão de riscos trabalha na prevenção de irregularidades e fraudes nos controles internos (Oliveira & Linhares, 2007).

Neste caso, observa-se a que a confiabilidade da informação está sujeita a gestão de riscos, pois a ocorrência de fraudes, erros ou irregularidades compromete a validação da informação gerada. Em outras palavras, controles internos com qualidade reduzem os riscos de se gerar dados incorretos produzindo melhores informações para a tomada de decisão, contribuindo para o sucesso organizacional e sua sustentabilidade (Gramling et al., 2010). Assim, a atenção da alta gestão sobre os controles internos pode ocorrer com o intuito de se instituir um ambiente propício que melhore o desempenho da organização (Krishnan, Rama & Zhang, 2008).

Todavia, com a criação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) pelos Estados Unidos da América, em 2002, para dirimir fraudes e irregularidades e melhorar a transparência da gestão com os investidores, observou-se a prioridade dada ao sistema de controle interno (Bloem et al., 2005). Esta lei intensificou as regras de governança e do controle interno tornando diretores executivos e diretores financeiros da organização responsáveis pelo estabelecimento, avaliação e monitoramento da eficácia dos controles internos e divulgações (Deloitte, 2003).

Além disso, a lei SOX determina que esses diretores sejam os responsáveis em declarar pessoalmente que os controles internos e procedimentos de divulgação são eficazes. Isso implica atestar que os relatórios gerados pela organização apresentam informações fidedignas e livres de falsas declarações. Ainda, exigem que eles avaliem e atestem periodicamente a eficácia dos controles internos e, por fim, que o auditor independente emita relatório atestando a asserção desse corpo responsável (Deloitte, 2003).

Dessa forma, a relação entre a estrutura de governança corporativa, o sistema de controle interno adotado e as exigências da lei SOX atuam no gerenciamento e mitigação de diferentes tipos de riscos que envolvem tanto a organização quanto seus *stakeholders*. Entretanto, pondera-se que um sistema de controle interno eficaz não extingue de forma absoluta todos os riscos no qual a organização está exposta, apenas os minimiza.

No âmbito do RI, o sistema de controle interno das organizações ainda possui limitações e deficiências sobre informações não financeiras dificultando o trabalho de uma



asseguração independente (Eccles et al., 2012; Edgley et al., 2015). Contudo, o IIRC (2013a; 2014a) cita a importância desse mecanismo para a elaboração e credibilidade do RI.

### **C) Características do sistema de controle interno no contexto do RI**

Além de atender aos princípios e atributos até aqui mencionados, um sistema de controle interno, no contexto do RI, deve incorporar o conceito de pensamento integrado, ou seja, a conectividade de informações. Para o IIRC (2013a), sistemas de controles internos robustos aumentam a confiabilidade do RI, uma vez que ele é um dos mecanismos que fornecem informações para o bom andamento das atividades da organização (Oprisor, 2015).

Na visão de Abeysekera (2013), o êxito dos controles internos pode ser estendido para transações e eventos não financeiros, como os vinculados as questões sociais e ambientais. A tecnologia pode ser utilizada para a realização desse processo (Abeysekera, 2013) desde que a organização tenha uma estratégia clara de como usar a tecnologia da informação (TI) para este fim (Eccles & Krzus, 2014).

Entende-se que a inserção do conceito do pensamento integrado ao sistema de controle interno também pode ser alcançada com o apoio da TI. Para Eccles e Krzus (2014), a TI, juntamente com os sistemas de controle interno, pode desempenhar um papel importante no suporte do pensamento integrado e na elaboração do RI. Neste caso, a TI deve estar consolidada na organização de forma a ser uma ferramenta de apoio aos processos de negócios fundamentais.

Como as informações de sustentabilidade e outros dados não financeiros não possuem a mesma robustez dos sistemas financeiros, os gestores precisam estabelecer políticas e controles preventivos para seus sistemas e processos (Eccles et al., 2012). Da mesma forma, a alta administração necessita estabelecer controles e respectivas medições para informações estratégicas divulgadas no RI (Oprisor, 2015). O estabelecimento desses controles e processos permitirá aos profissionais de asseguração a realização de seu trabalho com propriedade.

A qualidade, tanto dos controles financeiros quanto das informações não financeiras, pode ser aprimorada pelo trabalho da auditoria interna, uma vez que esta possui uma visão estendida de toda a organização e conhecimento dos sistemas e processos que geram as informações, bem como a compreensão dos riscos envolvidos (Oprisor, 2015). Apreende-se que essa associação pode tornar o sistema de controle interno mais robusto e alinhado à filosofia da organização.

### 2.3.3 Auditoria Interna

A auditoria interna é vista pelo IIRC (2013a) como um mecanismo que pode colaborar para a credibilidade e confiança do RI, uma vez que seu escopo de trabalho inclui a avaliação de processos e controles para identificar e gerir os riscos (Gramling et al., 2010). Espera-se que seus atributos de independência e objetividade na realização de suas funções sistematicamente estruturadas permitem o aprimoramento das atividades da organização e o alcance dos objetivos definidos.

Como um componente-chave de boas práticas de governança corporativa (Spira & Page, 2003), a agregação de valor da auditoria interna está associada na contribuição para a eficácia e eficiência do gerenciamento de riscos e controles e na apresentação de avaliação objetiva e relevante (*The Institute of Internal Auditors* [IIA], 2012). A definição de auditoria interna apresentada pelo IIA (2009) a define como

[...] uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança (p. 1).

Para o IIA (2009), as atividades da auditoria interna devem verificar se os critérios definidos pela alta administração e governança são adequados para determinar se os objetivos e metas definidas têm sido alcançados. Caso esses critérios não sejam adequados, a auditoria interna deve desenvolver critérios apropriados de avaliação junto com a administração e governança.

O IIA (2009) argumenta que para o exercício da profissão de auditoria interna é preciso um código de ética que promova uma cultura de valores, já que ela avalia os riscos, controles e a própria governança da organização. Esse código é composto por princípios e regras de conduta conforme se observa no Quadro 13.

| <b>Princípios</b>        |  |
|--------------------------|--|
| <b>Integridade</b>       | ▪ A conduta íntegra do auditor interno sustenta a confiança atribuída ao seu julgamento  |
| <b>Objetividade</b>      | ▪ A objetividade permite que o auditor interno realize suas atividades de forma imparcial não se deixando influenciar por interesses próprios ou de terceiros  |
| <b>Confidencialidade</b> | ▪ O auditor interno mantém sigilo das informações que recebe salvo em caso de obrigação legal ou profissional  |
| <b>Competência</b>       | ▪ O auditor deve exercer seu trabalho aplicando seu conhecimento, experiência e habilidades  |
| <b>Regras de Conduta</b> |  |
| <b>Integridade</b>       | ▪ Observância as leis e execução do trabalho com honestidade, diligência e responsabilidade  |
| <b>Objetividade</b>      | ▪ Não deve participar de qualquer atividade ou relacionamento e nem aceitar nada que possa prejudicar sua avaliação e julgamento profissional  |
| <b>Confidencialidade</b> | ▪ Prudência no uso e proteção das informações obtidas sem utilizá-las para qualquer vantagem pessoal ou outra forma contrária a lei e objetivos legítimos da organização   |
| <b>Competência</b>       | ▪ Educação continuada e compromisso com trabalhos que possua competências e habilidades necessárias para executá-los em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna |

Quadro 13: Código de ética do IIA

Fonte: Adaptado IIA (2009).

A aplicação das regras de conduta de acordo com cada princípio se fundamenta na confiança depositada na avaliação realizada por esse mecanismo interno quanto aos processos internos examinados e avaliados por ele. Logo, o auditor interno deve zelar pela aderência ao código de ética observando cada preceito antes, durante e após a execução de seu trabalho.

Tanto o CFC quanto o IIA editaram normas para a prática profissional de auditoria interna. A Resolução CFC nº. 986/03 emitiu normas quanto a (o) (s):

1. Planejamento de trabalho da auditoria interna;
2. Riscos envolvidos na execução e resultado do trabalho;
3. Procedimentos realizados durante o trabalho e a definição da amostragem;
4. Utilização de processamento eletrônico de dados da organização;
5. Relatório final apresentado pela auditoria interna.

Essas normas têm o intuito de conduzir o trabalho da auditoria interna de forma organizada para que esta atinja seus objetivos e apresente um resultado que evidencie a real situação da organização quanto a sua gestão de riscos e controle interno. Já a estrutura das normas requeridas pelo IIA (2012) é dividida em Normas de Atributos e de Desempenho (Quadro 14).

| <b>Normas da IIA</b>        |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Normas de Atributos</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas segregadas em quatro grupos que se referem as características das organizações e dos indivíduos que executam auditoria interna:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propósito, autoridade e responsabilidade</li> <li>2. Independência e objetividade</li> <li>3. Proficiência e zelo profissional devido</li> <li>4. Programa de avaliação da qualidade e melhoria</li> </ol> </li> </ul>   |
| <b>Normas de Desempenho</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas segregadas em sete grupos que descrevem a natureza da auditoria interna e fornecem os parâmetros de qualidade contra os quais o desempenho da auditoria interna possa ser avaliado:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento da atividade de auditoria interna</li> <li>2. Natureza do trabalho</li> <li>3. Planejamento do trabalho de auditoria</li> <li>4. Execução do trabalho de auditoria</li> <li>5. Comunicação dos resultados</li> <li>6. Monitoramento do progresso</li> <li>7. Comunicação da aceitação de riscos</li> </ol> </li> </ul> |

Quadro 14: Normas de atributos e de desempenho  
 Fonte: Adaptado IIA (2012).

As Normas de Atributos e de Desempenho apresentadas no Quadro 14, que podem ser exercidas por profissionais afiliados ou não ao IIA, possuem desdobramentos e detalhamentos com vistas a delinear os requisitos básicos a serem exercidos pela auditoria interna esclarecendo os termos e os conceitos declarados. Entende-se que o cumprimento desses requisitos conduz a auditoria interna no exercício de um trabalho de qualidade e de confiança.

O IIA também dispõe do modelo ‘Três Linhas de Defesa’ como “uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais” (IIA, 2013a, p. 2). Na primeira linha, o gestor da área é o responsável por implantar seus controles. A segunda linha é executada pela área de controles internos com a função de supervisionar e verificar a eficácia dos controles. A terceira linha é exercida pela auditoria interna de forma independente e objetiva.

De acordo com o IIA (2013a, p. 5), a terceira linha provê à governança e a alta administração amplas avaliações “sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle”. Esse modelo procura garantir que toda a organização, cada qual com seu papel e responsabilidades, esteja envolvida no gerenciamento de riscos.

Embora o auditor interno possa ser um funcionário da organização, a atividade independente citada pelo IIA (2009) diz respeito ao posicionamento da auditoria interna na estrutura organizacional e à sua autonomia de trabalho (Gramling et al., 2010). Para manter a objetividade, a auditoria interna não deve desenvolver e implantar controles que venha a

examinar e analisar futuramente. Já a sua posição na estrutura organizacional deve ser reportada a alta administração para garantir que suas ações sejam concretizadas.

Dada a sua posição, a auditoria interna demanda acesso livre, direto e irrestrito a toda a organização (Soh & Martinov-Bennie, 2015) de forma que contribua para a melhoria das operações empresariais. Suas atividades englobam exames regulares para atestar se todos da organização efetivamente cumprem suas funções de acordo com os procedimentos estabelecidos para o alcance dos objetivos da organização.

Cabe a auditoria interna “assegurar aos executivos e ao conselho de administração que estão sendo cumpridas pela empresa as políticas ou exigências regulatórias [...] que os processos e operações são eficazes” além de sugestão de melhorias em processos e atividades (Gramling et al., 2010, p. 22). Em todas as fases de execução de suas atividades, a auditoria interna deve documentar os trabalhos realizados para dar suporte as suas conclusões que serão apresentadas a alta administração, conselho e outras partes interessadas (IIA, 2012).

Na visão de Teixeira (2006), a auditoria interna funciona como uma ferramenta de apoio a alta administração, pois a auxilia a detectar pontos falhos no sistema de controle interno e a propor soluções e estratégias de ação que aprimorem o desempenho da gestão. Ainda para Teixeira (2006), à medida que a organização evolui e adapta suas necessidades ao longo do tempo, a auditoria interna deve ser capaz de acompanhar essas mudanças e atender as novas solicitações para elevar o valor de sua contribuição à organização.

A partir do novo modelo econômico das organizações (Kassai & Carvalho, 2013), da elaboração dos relatórios de sustentabilidade (EY, 2014) e dos relatórios de responsabilidade corporativa (KPMG, 2013), observou-se uma mudança nas funções de auditoria interna (Soh & Martinov-Bennie, 2015). Verificou-se que as informações não financeiras, incluindo as informações sociais e ambientais afetam os negócios da empresa, pois “Estratégia, risco, desempenho e sustentabilidade tornaram-se inseparáveis” (The Institute of Directors [ID], 2009, p. 11, tradução livre).

A sustentabilidade econômica, social e ambiental estão conectadas em formas complexas, o que exige mudanças fundamentais no modo como as empresas e diretores atuam e se organizam (ID, 2009). Neste âmbito, a auditoria interna deve ter uma abordagem baseada no risco, a qual permite que ela “[...] determine se os controles são eficazes na gestão dos riscos decorrentes da direção estratégica que a empresa, por meio de sua diretoria, decidiu adotar” (ID, 2009, p. 14, tradução livre).

Deste modo, a atuação com base no risco torna as atividades da auditoria mais amplas, estendendo-se para informações não financeiras (de governança, social e ambiental) conforme

aponta a pesquisa de Soh e Martinov-Bennie (2015). Assim como se discute a elaboração de normas ou princípios para uma asseguuração independente para o RI, nota-se a necessidade de normas ou diretrizes para a auditoria interna no contexto do RI.

### **A) Características da auditoria interna no contexto do RI**

A auditoria interna tem um importante papel durante o processo de elaboração do RI. Segundo o IIRC (2013a, p. 21), o acompanhamento da auditoria interna nesse processo auxilia a governança e a alta gestão “[...] a revisar o relatório e a avaliar se as informações são suficientemente confiáveis para a inclusão”. Esta declaração é pertinente, pois as atribuições delegadas à auditoria interna permitem que esta tenha uma visão abrangente e sistêmica de toda a organização e seu negócio.

Com o desenvolvimento do RI, o IIA (2015) lançou o documento “*Enhancing Integrated Reporting: Internal Audit Value Proposition*” com o objetivo de orientar e esclarecer o papel dos profissionais de auditoria interna diante da proposta do RI. A ideia é esclarecer a esses profissionais por que e como eles podem auxiliar na construção do processo de comunicação integrada e satisfazer as necessidades de asseguuração.

Na visão do IIA (2013b, p. 5, tradução livre) a auditoria interna: 1) está familiarizada com a implementação do processo na organização; 2) pode afetar a consistência da comunicação de métricas entre unidades de negócios; 3) constitui uma garantia para aumentar a credibilidade de métricas no relato integrado; 4) oferece uma visão sobre os riscos potenciais para a organização, e 5) tem um "lugar à mesa" a partir do qual ela pode influenciar a adoção do RI para melhorar e reforçar a comunicação com *stakeholders* externos e internos.

Segundo o IIA (2015), a posição da auditoria interna dentro da estrutura organizacional e sua prestação de contas junto ao Comitê de Auditoria a coloca em uma condição de destaque para o desenvolvimento de um RI confiável. O IIA (2015) entende que esse mecanismo pode auxiliar na divulgação do pensamento integrado e impulsionar as interações de diferentes pessoas-chave no processo do RI. Para orientar a auditoria interna, essa entidade desenvolveu um *briefing* com uma visão geral que acompanha os conceitos fundamentais do RI e do *framework* proposto pelo IIRC (Quadro 15 e Quadro 16).

| Ponto de foco da força-tarefa | Princípios orientadores do RI recomendado pelo IIRC   | Orientações   |
|-------------------------------|---|---|
| Estratégia e conectividade    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco estratégico e orientação para o futuro</li> <li>▪ Conectividade de informações</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliar nas atividades com foco no futuro, na conectividade de informações</li> <li>- Fornecer informações úteis para os responsáveis pela governança</li> </ul>  |
| Significado e acessibilidade  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relações com <i>stakeholders</i></li> <li>▪ Materialidade</li> <li>▪ Concisão</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter acesso as informações sobre os principais <i>stakeholders</i></li> <li>- Revisar a inclusão de necessidades e interesses legítimos dos <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisão</li> <li>- Avaliar o significado dos eventos, atividades e decisões para observar se foi apresentado um relato conciso e equilibrado das questões materiais</li> </ul> |
| Solidez e equidade            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiabilidade e completude</li> <li>▪ Consistência e comparabilidade</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar a confiabilidade da avaliação contínua realizada pelas funções de controle interno e gestão de riscos</li> <li>- Estabelecer regras que facilitem a coerência e a comparabilidade de informações</li> </ul>  |

Quadro 15: Proposta de categorias para os princípios básicos  
Fonte: Adaptado IIA (2015).

Com base no Quadro 15, o IIA (2015) definiu três categorias de foco, cada uma abrangendo um conjunto de princípios básicos segundo o *framework*. A partir de cada ponto de foco da força-tarefa, os auditores internos possuem orientações para auxiliar a organização durante o processo de elaboração do RI, no sentido de avaliar a confiabilidade da informação gerada. O mesmo critério foi feito quanto aos elementos de conteúdo do RI (Quadro 16).

| Ponto de foco da força-tarefa             | Elementos de conteúdo do RI recomendadas pelo IIRC   | Orientações  |
|---|--|--|
| Contexto e estruturas de criação de valor | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão geral organizacional e ambiente externo</li> <li>▪ Governança</li> <li>▪ Modelo de negócio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar o ambiente de controle da organização, a eficácia da governança corporativa e o alinhamento do modelo de negócio com a estratégia divulgada</li> </ul>  |
| Metas e resultados de monitoramento       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia e alocação de recursos</li> <li>▪ Desempenho</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar o planejamento estratégico, os objetivos estratégicos e o alinhamento da alocação de recursos com esses objetivos considerando os riscos envolvidos</li> </ul>  |
| Lidando com os efeitos da incerteza       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riscos e oportunidades</li> <li>▪ Perspectiva</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar os potenciais impactos ambientais externos</li> <li>- Rever regularmente a adequação e extensão do sistema de gestão de riscos</li> <li>- Facilitar o estabelecimento de um mapa de garantia para riscos significativos</li> </ul> |

Quadro 16: Proposta de categorias para os elementos de conteúdo  
Fonte: Adaptado IIA (2015).

O Quadro 16 permite observar que o papel da auditoria interna visa contribuir para a melhoria dos processos da organização e, por conseguinte, para a confiabilidade do RI. O IIA (2015) apresenta uma figura demonstrando as várias funções da auditoria interna que podem auxiliar a organização no desenvolvimento de um RI confiável e transparente (Figura 6).

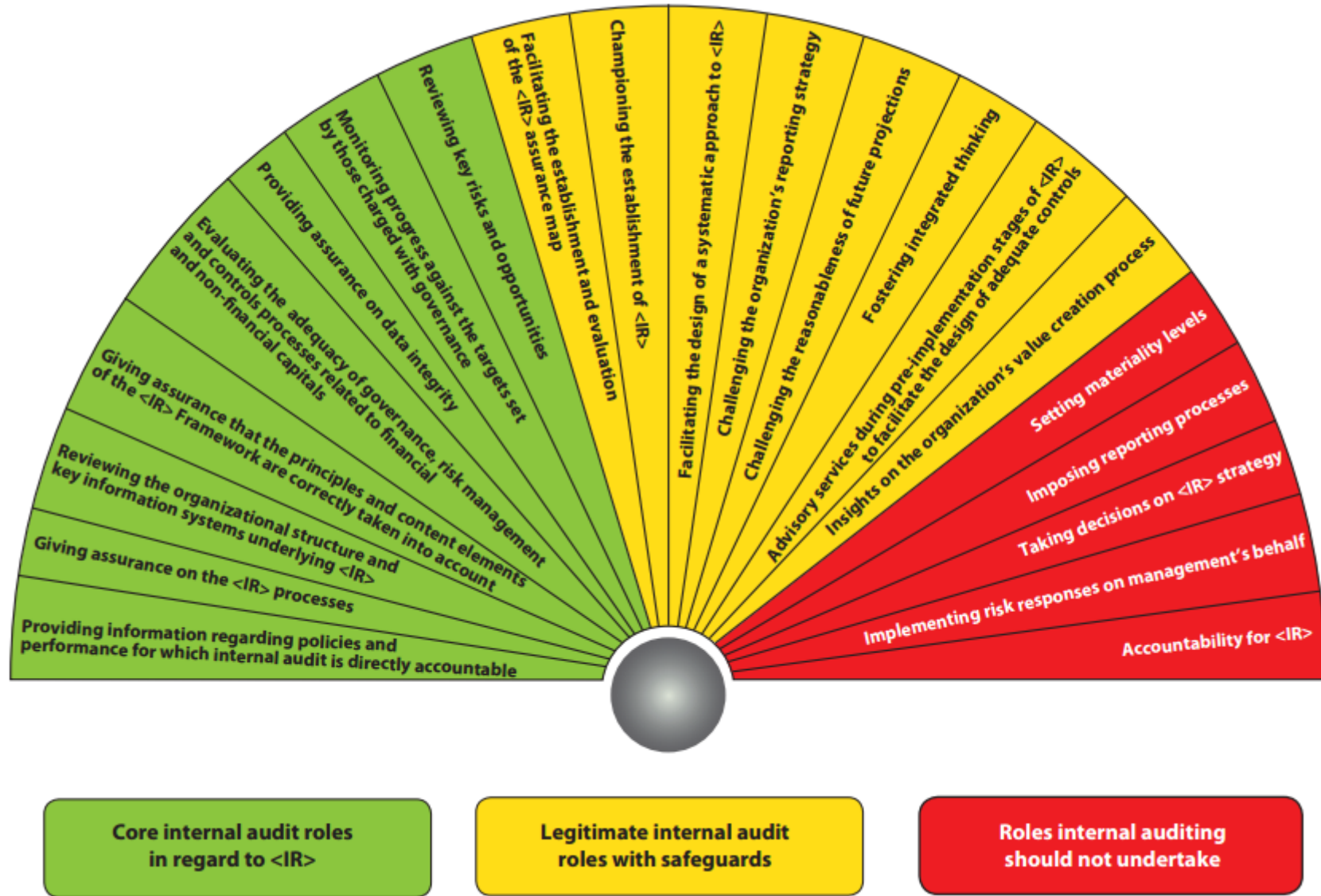


Figura 6: Várias funções da auditoria interna  
 Fonte: IIA (2015, p. 32).



A Figura 6 demonstra as funções centrais da auditoria interna quanto ao seu papel de garantir o processo de elaboração do RI e as bases que o sustentam. Quanto as suas funções legítimas, elas se referem a assessorar a organização a desenvolver bases sólidas para a elaboração do RI. Para a garantia da auditoria interna ser independente e objetiva, o IIA (2015) estabelece as funções que não podem ter o envolvimento deste mecanismo.

Apreende-se que o documento lançado pelo IIA (2015) oferece diretrizes quanto ao novo papel da auditoria interna diante do RI e sua asseguarção. Contudo, esse processo ainda precisa ser amadurecido pela auditoria interna, pois os parâmetros de avaliação exigem julgamento e profundo conhecimento do modelo de negócio empresarial.

Uma pesquisa realizada pela PWC (2015b) com 1.300 executivos-chefe de auditoria, gerentes sênior e membros de conselho aponta que a auditoria interna precisa evoluir para acompanhar as necessidades das empresas. A maior sensibilidade das organizações em relação ao risco, frente as rápidas mudanças nos modelos de negócios, exige novas funções da auditoria interna que agreguem valor neste processo de adaptação.

Ainda segundo a PWC (2015b), quatro capacidades fundamentais precisam estar presentes na auditoria interna: a) foco no risco; b) talento e visão de negócios; c) forte alinhamento com a gestão de risco; e d) habilidade para usar a tecnologia. Em empresas nas quais a auditoria interna possui um nível superior nessas quatro áreas, ela agrega valor significativo à organização (PWC, 2015b).

Apesar da pesquisa não tratar da adaptação da auditoria interna para o desenvolvimento de um RI, pondera-se que essas quatro competências são essenciais para a auditoria interna incorporar novas atribuições exigidas pela adoção do RI. Desta forma, esse mecanismo interno irá gerar valor para a organização ao ser capaz de fornecer uma asseguarção para o processo do RI.

#### **2.3.4 Gestão de *Stakeholders***

O tipo de relação que a organização mantém com seus *stakeholders* pode demonstrar seus valores organizacionais, estratégias e nível de transparência. Entende-se que o sucesso da organização, em grande parte, é influenciado pelo nível em que a empresa é capaz de atender as necessidades e expectativas de seus *stakeholders* (Meintjes & Grobler, 2014) também chamados de partes interessadas.

Os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que têm direitos ou interesses sobre uma organização e suas atividades (Clarkson, 1995) e que podem ser beneficiados ou prejudicados

com as ações empresariais (Freeman, 2002). Segundo Clarkson (1995), esses grupos podem ser classificados em primários (acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidade local) e secundários (grupos que não estão envolvidos diretamente com a organização, mas que afetam ou são afetados por ela).

Na visão de Adams (2013), as organizações que ouvirem seus *stakeholders* terão prosperidade a longo prazo. Ao relacionar questões de sustentabilidade com aspectos corporativos, várias abordagens de pesquisa são empregadas na literatura. Estudos anteriores analisaram a relação das organizações com seus *stakeholders* por meio dos relatórios de sustentabilidade.

Há aqueles que entendem que as empresas gerenciam suas relações com *stakeholders* para se manterem no mercado e serem competitivas (Comier, Magnan, 2013) ou ainda para obterem legitimidade (Dimaggio & Powel, 1983; Monjarret, 2015; Smith et al., 2011). Para Frías-Aceituno et al. (2013), sistemas jurídicos orientados para a proteção de diferentes *stakeholders* e com mecanismos legais robustos promovem maiores valores de responsabilidade social, favorecem a transparência e aumentam o envolvimento dos *stakeholders* com as organizações.

Schaltegger (2012) aponta que uma relação de confiança entre organização e seus *stakeholders* é construída de fora para dentro e de dentro para fora. Na percepção de Schaltegger (2012), a abordagem de fora para dentro diz respeito ao alinhamento dos relatórios da organização para atender as pressões e requisitos impostos pela sociedade e *stakeholders*. Logo, a forma como a empresa divulga seus relatórios corporativos e de sustentabilidade são para garantir sua legitimidade (Comier & Magnan, 2013; Hahn & Lulfs, 2014).

Na abordagem de dentro para fora, Schaltegger (2012) argumenta que a sustentabilidade faz parte da estratégia corporativa e está alinhada com os sistemas contábeis e de desempenho da organização. Nessa visão, a organização entende que seu posicionamento corporativo e desempenho serão compreendidos e estimados pela sociedade.

Para alguns estudiosos, “[...] as empresas podem ‘fazer bem fazendo o bem’, porque a satisfação das necessidades dos *stakeholders* não-acionários cria valor para o acionista” (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & Colle, 2010, como citado em Eccles et al., 2014, p. 2835, tradução livre). Tal afirmação é notada no *framework* para o RI ao citar que o valor gerado pela organização para os fornecedores de capital financeiro pode ser afetado pelo valor que ela gera para outros *stakeholders* (IIRC, 2013a).

A crença de que as organizações geram valor a seus acionistas ao atender seus múltiplos *stakeholders* é exposto por Freeman, Wicks e Parmar (2004, p. 364, tradução livre) ao declarar que “[...] o valor econômico da empresa é gerado por pessoas que, voluntariamente, se unem e cooperam para melhorar as circunstâncias de todos [...]” e que “[...] a relação com os *stakeholders* é um fator crítico de sucesso para a organização”.

Neste aspecto, o lucro não é o caminho, mas o resultado da organização ao considerar que o processo de criação de valor aos *stakeholders* resultará em lucro para a organização. A interpretação de Freeman (2002), é que a gestão das empresas deve cuidar do bem estar da organização e dos seus *stakeholders* equilibrando as múltiplas reivindicações de cada grupo.

O que se tem observado é que o relacionamento das empresas com seus *stakeholders* está, muitas vezes, vinculado ao tipo ou estrutura de governança corporativa (Coimbra, 2011; Eccles & Krzus, 2014; Hao, 2014; ID, 2009; Klettner et al., 2014). O ID (2009) e o IBGC (2009, 2015) vinculam responsabilidades à estrutura de governança quanto ao seu relacionamento com *stakeholders* prezando pela transparência, equidade e respeito a essas partes interessadas.

O Código do Rei de Governança para a África do Sul (ID, 2009, pp. 46-48), em seu capítulo 8, estabelece seis princípios relacionados à gestão de relacionamento com os *stakeholders*:

1. O conselho deve avaliar que as percepções dos *stakeholders* afetam a reputação de uma empresa.
2. O conselho deve delegar à gestão para lidar proativamente com as relações dos *stakeholders*.
3. O conselho deve se esforçar para alcançar o equilíbrio adequado entre os seus vários agrupamentos de *stakeholders*, no melhor interesse da empresa.
4. As empresas devem garantir o tratamento equitativo dos acionistas.
5. A comunicação transparente e eficaz com os *stakeholders* é essencial para construir e manter a sua confiança.
6. O conselho deve assegurar que as disputas sejam resolvidas de forma tão eficaz, eficiente e rápida quanto possível.

Observa-se que o Código do Rei de Governança para a África do Sul (ID, 2009) incentiva a participação dos principais *stakeholders* em assuntos relacionados à organização com o intuito de aproximá-los e promover uma relação de transparência e confiança. Para West (2009), a abordagem dos *stakeholders* no código divulgado pelo ID (2009) é essencial para o desenvolvimento contínuo regional e do país. Isto significa, a princípio, que os

principais *stakeholders* têm acesso a uma gama de informações e envolvimento com questões corporativas.

O IIA (2015) também traz diretrizes para a auditoria interna quanto a importância de interagir com os *stakeholders* e auxiliar a organização no processo de *engagement* com seus *stakeholders*. Neste caso, o trabalho da auditoria interna é auxiliar na construção da confiança entre organização e seus *stakeholders*. Ademais, essa aproximação permite que a organização construa uma relação de cooperação com seus *stakeholders* (Eccles et al., 2014).

As determinações dos órgãos normativos para a governança (IBGC, 2009; ID, 2009) ressaltam a importância da transparência, responsabilidade e liderança ética como atributos de um bom mecanismo de governança (Abeysekera, 2013). Segundo Abeysekera (2013), um mecanismo de governança que compreenda esses três atributos sustenta as organizações a melhorar sua credibilidade.

De acordo com Clarkson (1995), empresas caracterizadas por elevado desempenho social corporativo dispõem de bom relacionamento com seus *stakeholders*. Isto é corroborado por Eccles et al. (2014) ao analisarem cento e oitenta empresas norte-americanas. Eles observaram que as empresas caracterizadas como de alta sustentabilidade refletem os interesses comuns de todos os *stakeholders* da corporação.

Após a conclusão do processo de *engagement* com seus *stakeholders*, essas empresas são mais propensas a fornecer *feedback* desses grupos diretamente ao conselho ou outro departamento-chave da corporação. Eccles et al. (2014) também concluíram que as empresas com elevados níveis sustentabilidade parecem ser mais pró-ativas, transparentes e mais responsáveis na forma como se envolvem com seus *stakeholders*.

De acordo com Meintjes e Grobler (2014), a literatura apresenta três termos utilizados para descrever a gestão de relacionamentos com *stakeholders*, os quais são apresentados no Quadro 17:

| <b>Gestão de relacionamentos com <i>stakeholders</i></b> |  |
|--|--|
| <b><i>Stakeholder engagement</i></b>                     | ▪ Processo de envolvimento dos <i>stakeholders</i> como parte do processo de negócio da organização  |
| <b><i>Governing stakeholder relationships</i></b>        | ▪ Concentra-se no nível de influência concedido aos <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisão organizacional                    |
| <b><i>Stakeholder relationship management</i></b>        | ▪ Impulsionado pela construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo influenciada pelo poder, confiança, satisfação e compromisso |

Quadro 17: Gestão de relacionamento com *stakeholders*  
Fonte: Meintjes e Grobler (2014, pp. 162-163, tradução livre).

Ao verificar essas três abordagens na literatura, Meintjes e Grobler (2014, p. 163, tradução livre) concluíram que *Stakeholder Engagement* “é utilizado para construir relacionamentos”, *Governing Stakeholder Relationships* visa “determinar o poder das partes interessadas no processo de decisão” e *Stakeholder Relationship Management* tende a “impulsionar a inclusão dos *stakeholders* e a comunicação bidirecional em um nível mais estratégico”.

O que se observa são organizações com uma visão mais orientada aos seus *stakeholders* em relação ao passado, quando se tinha uma visão orientada somente para o acionista, também conhecido como *shareholder*. Se essa mudança se refere apenas a uma estratégia empresarial ou se tal postura faz parte dos valores e princípios da organização, o que se percebe é que tal prática contribuirá para a sustentabilidade das organizações.

O desenvolvimento de normas e requisitos quanto a relação das empresas com seus *stakeholders* e as expectativas destes quanto ao atendimento de suas necessidades levará as organizações a incorporarem em seus negócios a gestão de relacionamento. Ressalta-se que esse mecanismo interno é um preceito apontado pelo IIRC para o contexto do RI e sua credibilidade, logo, é assunto do tópico seguinte.

#### **A) Gestão de *stakeholders* no contexto do RI**

A relação da organização com seus *stakeholders* é um dos princípios básicos do RI, conforme se evidencia no *framework*. Na visão do IIRC (2013a, p. 18), “[...] ao divulgar como os legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas são compreendidos, levados em conta e tratados em decisões, ações e desempenho, bem como na comunicação contínua”, a organização aumenta a transparência e a prestação de contas, fundamentais para construir confiança.

Embora a gestão com *stakeholders* já venha sendo tratada ao longo do tempo, entende-se que a proposta do RI tem o potencial de melhorar a comunicação com suas partes interessadas, pois ele traz uma abordagem diferente na forma de relatar suas informações. O Código do Rei de Governança para a África do Sul afirma que o Relato Integrado é uma abordagem holística pela qual as empresas demonstram sua responsabilidade tanto em termos financeiros quanto de sustentabilidade para todos seus *stakeholders* (ID, 2009).

Para o IIRC (2014a), o envolvimento dos *stakeholders* na organização contribui para a credibilidade e confiança das informações evidenciadas em um RI. Eccles et al. (2014) citam que essa relação de confiança é conquistada a longo prazo por meio da cooperação e

respeito mútuo entre empresas e *stakeholders*. Para esses autores, leva-se tempo para as empresas demonstrarem um compromisso ao equilibrar os interesses legítimos de seus *stakeholders*.

Contudo, aprende-se que nessa perspectiva futura os *stakeholders* também estejam comprometidos e envolvidos com a organização. Sua participação se faz necessária para gerar transparência de informações e confiança nos procedimentos adotados pela organização (Schaltegger, 2012). No entendimento de Schaltegger (2012), a confiança dos *stakeholders*

[...] é o resultado de uma multiplicidade de atividades e interações, não só esperada pela emissão de relatórios que estejam em conformidade com as orientações formais e recomendações de projetos em estado de arte. Central a esta é a compreensão de como institucionalizar relações de alta confiança e como desenvolver contabilidade e informação de uma forma que envolva as partes interessadas em uma interação mutuamente benéfica com a empresa (p. 12, tradução livre).

Diante dos argumentos expostos e do processo de institucionalização exposto por Schaltegger (2012), apreende-se que as organizações precisam incorporar em seu modelo de negócios e estratégias seus princípios de gestão com *stakeholders*. Isto inclui determinar quem são os principais *stakeholders*, como atender seus legítimos interesses e como desenvolver um diálogo construtivo que promova benefícios para ambos os lados. Dessa forma, a organização será capaz de construir um relacionamento sólido e de confiança com seus *stakeholders*.

## 2.4 TEORIA INSTITUCIONAL

O exame aprofundado do *framework* e os apontamentos da literatura reforçam que o desenvolvimento de um RI confiável e credível preceitua mudanças internas na organização e em seus mecanismos internos. Esta nova proposta de comunicação e de apresentação da informação está em um estágio inicial de amadurecimento e crescimento (Adams, 2015).

O trabalho de asseguuração externa pode envolver tanto a verificação do relatório divulgado quanto o exame de determinados processos relativos à informação objeto de garantia (Gramling et al., 2010). Logo, a possibilidade de uma asseguuração independente para o RI está condicionada ao aperfeiçoamento dos mecanismos internos no sentido de incorporar o pensamento integrado visto que este é a base de construção do RI (IIRC, 2013a).

Nesse aspecto, a Teoria Institucional pode auxiliar na compreensão de como os mecanismos internos atuam, reagem e se adaptam diante da adoção e asseguuração do RI, uma vez que a estrutura formal da organização e a tomada de decisão sofrem influências culturais

ao considerar que organizações e pessoas estão dispostas em uma rede de valores, regras, crenças e premissas tomadas como certas (Barley e Tolbert, 1997). Diante disso, entende-se que a Teoria Institucional, por propiciar uma compreensão de que as organizações estão inseridas dentro de um contexto institucional e técnico, possui subsídios para sustentar o alcance dos objetivos dessa pesquisa.

Ainda que a Teoria Institucional tenha surgido no início do século XX, ela permanece como uma abordagem atuante nos estudos organizacionais oferecendo compreensões úteis para os fenômenos sociais (Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008). Conforme se observa nos tópicos seguintes, a Teoria Institucional é abrangente e possui várias abordagens de investigação, assim, faz-se primeiramente uma explanação sobre as diferentes abordagens dessa teoria e dos conceitos envolvidos.

#### **2.4.1 Abordagens da Teoria Institucional e conceituação**

A Teoria Institucional tem se mostrado útil para os estudos organizacionais ao incluir variáveis como valores individuais e compartilhados, padrões de ação e processos institucionais, ordem social, busca de legitimidade e isomorfismo, seja na análise intra e interorganizacional e na análise entre as organizações e o ambiente (Burns, 2000; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987; Steen, 2005; Zucker, 1987).

Burns e Scapens (2000) apontaram que a Teoria Institucional tem sido utilizada no campo das ciências sociais e, na literatura, são observadas três abordagens distintas em que, apesar das diferentes origens intelectuais, todas compartilham um interesse para com as instituições e a mudança institucional: i) Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics* – NIE); ii) Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics* – OIE); e iii) Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* – NIS).

A Nova Economia Institucional analisa os custos de transação considerando a racionalidade limitada dos indivíduos (Williamson, 1973). Segundo Steen (2005), os custos de transação representam aqueles relacionados aos contratos, à supervisão e os associados aos comportamentos oportunistas. Nessa lente de investigação, o interesse está no ambiente institucional (leis, sistema político, judiciário e de contratos) e na estrutura de governança das organizações, os quais influenciam os custos de transação (Williamson, 1998).

A Velha Economia Institucional tem como foco de investigação a instituição considerando as crenças, normas e valores que unem os padrões de ação. Sua análise se centraliza na relação entre a instituição e os indivíduos, em que aquela existe mediante os

comportamentos desses indivíduos (Steen, 2005). Logo, o comportamento de cada indivíduo é parte integral da instituição e esta, por sua vez, regula uma parte expressiva da vida social. Isto significa que ao mesmo tempo em que a instituição limita as ações dos indivíduos, ela permite que estes tenham ações expressivas (Steen, 2005).

Ainda na Velha Economia Institucional, as relações entre a instituição e os indivíduos podem ser formais ou informais (Burns & Scapens, 2000; Steen, 2005). A formalidade nessa relação se observa com procedimentos existentes, manuais e regras documentadas. As relações informais representam um estado de regras semelhantes devido às percepções que os indivíduos têm das práticas já institucionalizadas pela instituição.

A Nova Sociologia Institucional examina os aspectos macros das instituições ao relacioná-las ao ambiente em que estão inseridas. Esta abordagem possui duas óticas de análise (Scott, 1987): i) a primeira tem influência nos estudos de Selznick (1948) e investiga a legitimação interna das relações da organização; e ii) a segunda procura explicações para as formas de legitimação da organização abordando os fatores exógenos, aqui, destaca-se o trabalho de DiMaggio e Powell (1983) que ressalta a influência do ambiente ao considerar os mecanismos de isomorfismo que conduzem à homogeneidade nas práticas organizacionais.

Nessa abordagem, a instituição é baseada em aspectos culturais, cognitivos e políticos, cujas opiniões e pensamentos compartilhados constroem a realidade social e influenciam a estrutura das organizações (Scott, 1987). Nesse sentido, as organizações incorporam esses novos conceitos como forma de legitimação externa no ambiente em que está inserida (DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 2007).

Mesmo com as diferentes abordagens da Teoria Institucional, Scott (1987) argumenta que esta pode ser utilizada sob quatro perspectivas diferentes: 1) Institucionalização como processo de inserir valor; 2) Institucionalização como um processo de criar a realidade; 3) Sistema institucional como uma classe de elementos; e 4) Instituições como esferas sociais distintas.

A primeira abordagem está associada aos trabalhos de Selznick (1948) em que a organização é vista como uma estrutura adaptativa de acordo com as características de seus indivíduos bem como com as influências e restrições do ambiente externo. A segunda perspectiva, sob a influência de Berger e Luckmann (1973) versa que a realidade social é uma construção humana originada da interação social. A ordem social dessa realidade é verificada pela padronização das atitudes e interpretações dos indivíduos.

A terceira, disseminada mediante o estudo de Meyer e Rowan (1977), destaca que o sistema de crenças institucionalizado na organização representa uma classe distinta de



elementos (chamados de ‘mitos racionais’) que podem influenciar e explicar a existência da estrutura organizacional. A quarta abordagem, influenciada por Everett Highes, enfatiza a variedade entre os sistemas de crenças existentes, em que cada instituição possui seu sistema normativo e cognitivo com alto grau de estabilidade ao longo do tempo.

Para Scott (1987) as diferentes abordagens de investigação no campo institucional se relacionam e não necessariamente precisam ser investigadas de forma isolada, pois os argumentos institucionais não precisam ser formulados em oposição aos argumentos racionais ou de eficiência, mas podem ser complementares entre si. A mesma convicção é compartilhada por Machado et al. (2005) e Greenwood et al. (2008), que tanto fatores normativos, políticos, cognitivos e sociais formam as instituições.

Por conseguinte, também se verifica conceitos distintos para instituição (Quadro 18).

| Autor                    | Definição de Instituição  |
|--------------------------|---|
| Berger e Luckmann (1973) | Uma construção social interpretada e tomada como certa ( <i>take-for-granted</i> ), que se origina da interação social entre atores   |
| Dimaggio e Powel (1983)  | Um conjunto de organizações que possuem características semelhantes quanto aos fornecedores-chave, recursos e produtos, consumidores, agências reguladoras e outras entidades que produzem serviços ou produtos similares                                 |
| Barley e Tolbert (1997)  | O resultado de um processo que envolve normas e tipificações compartilhadas que identificam categorias de atores sociais, suas atividades e relações apropriadas  |
| Burns e Scapens (2000)   | Propriedades estruturais que definem as relações entre os membros de determinados grupos sociais ou comunidades e consequentemente suas atividades. A relação entre as ações e instituições é semelhante à relação entre a fala (atos) e a linguagem      |
| Greenwood et al. (2008)  | Comportamentos sociais repetitivos que são, em maior ou menor grau, tomados como verdadeiros e sustentados por sistemas normativos e estruturas cognitivas que fornecem significados para as trocas sociais capacitando a auto-reprodução da ordem social |

Quadro 18: Definições de instituições

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Embora não se tenha uma definição única acerca dos conceitos de instituição, Scott (1987) menciona que as discordâncias entre os pesquisadores são baixas no que diz respeito aos elementos institucionais que afetam as características estruturais das organizações. Precursor das bases do modelo institucionalista no estudo das organizações, Selznick (1948) argumenta que a inter-relação entre os atores ocorre por meio de relações formais e informais e que esses indivíduos reagem às influências do ambiente externo.

Para Selznick (1948), as organizações são estruturas racionalmente ordenadas, mas também estruturas sociais adaptativas, que, ao longo do tempo, transformam-se em sistemas orgânicos diante das pressões do ambiente social. A organização, vista como instituição,

reflete as influências recíprocas entre os agentes (Selznick, 1948) em que os elementos institucionais surgem principalmente dos processos de um grupo social em nível organizacional (Zucker, 1987).

O ambiente em que uma organização está inserida também é considerado uma instituição ao assumir que esse ambiente é construído a partir de um processo de reprodução de fatos sociais como respostas às pressões do Estado ou grupo setorial (Zucker, 1987). O processo de comunicar normas, princípios e valores de um grupo social aos atores individuais, até que estes os interpretem e tenham essas premissas tomadas como certas (processos de socialização), pode ser definido como institucionalização (Berger & Luckmann, 1973).

Na literatura se observa alguns modelos de institucionalização em que este é percebido como um processo ininterrupto em que a instituição é constantemente (re) criada (Barley & Tolbert, 1997; Burns & Scapens, 2000; Zilber, 2008). Esses modelos se destacam por se entender que a institucionalização “é um processo contínuo cuja operação só pode ser observada por meio do tempo” (Barley & Tolbert, 1997, p. 100, tradução livre).

O processo de institucionalização de Burns e Scapens (2000) substitui a noção de papéis dos atores do modelo de Barley e Tolbert (1997) pelos conceitos de rotinas e regras. Os autores propuseram um modelo que permitisse visualizar a relação entre instituição e ação social ao vincular processos de mudança intra-organizacional em contabilidade gerencial assumindo que seus sistemas e práticas da contabilidade gerencial constituem regras e rotinas estáveis.

Burns e Scapens (2000) elucidam que essas regras e rotinas de contabilidade gerencial fazem parte da estruturação das instituições e das ações do dia a dia e, ao se tornarem habituais ao longo do tempo farão parte da realidade social e do comportamento organizacional. Apesar de os autores ressaltarem que para entender os processos intra-organizacionais é preciso reconhecer o contexto institucional, dentro da organização e fora dela, eles argumentam que seu modelo é baseado na dualidade entre ação e instituição.

A institucionalização, para Zilber (2008), compreende um processo explicativo da dimensão simbólica dos comportamentos aceitos, legitimados e difundidos que se tornam padrões de conduta. Para a autora, a institucionalização está vinculada a conteúdos específicos dos sistemas de significados envolvidos, pois a prática institucionalizada pode ser induzida com diferentes significados por diferentes atores o que pode levar a diferentes efeitos institucionais.

Zilber (2008) destaca que a institucionalização pode ser influenciada por dois elementos: i) pela complexidade das interações que ocorrem entre a institucionalização e o

ambiente dentro do qual ela está imersa; e ii) pelo interesse individual e as relações de poder, pois a institucionalização comporta um processo político (Zilber, 2002). Dessa forma, a interpretação pode abranger algum tipo de manipulação do significado que se adeque aos interesses dos atores.

Já Barley e Tolbert (1997) apresentam um modelo abrangente do processo de institucionalização concebido a partir da integração da Teoria Institucional e da Teoria da Estruturação proposta por Giddens (1993). Essa combinação objetiva propiciar a visualização da relação entre a instituição e a ação social dos atores ao entender a institucionalização como um processo de estruturação dinâmica que, ao longo do tempo, altera e regula o comportamento dos atores.

A presente pesquisa utiliza os princípios da Teoria Institucional e do modelo concebido por Barley e Tolbert (1997) por ser um modelo abrangente que pode ser aplicado a qualquer nível de análise, uma vez que a definição de instituição preconizada pelos autores não faz “nenhuma suposição sobre a identidade de atores sociais relevantes. Eles podem ser indivíduos, grupos, organizações, [...] ou até mesmo a sociedade em geral” (Barley & Tolbert, 1997, p. 97). O modelo é ilustrado no tópico seguinte.

#### **2.4.2 O modelo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997)**

O modelo de institucionalização sugerido por Barley e Tolbert (1997) combina os princípios da Velha Economia Institucional e da Teoria da Estruturação de Giddens. Os autores propõem um modelo dinâmico de estruturação social caracterizado pela interação entre instituição e ação social dos indivíduos que, no decorrer do tempo, altera e regula o comportamento dos atores num processo ininterrupto.

No enfoque da Teoria Institucional, a instituição é formada por um conjunto de elementos culturais (valores, crenças, normas e regras) tomados como certos e reais, que especificam as formas e procedimentos que uma entidade deve adotar. Nesse aspecto, as instituições “representam restrições sobre as opções que os indivíduos e coletivos são suscetíveis de exercer, ainda que as restrições estejam abertas a modificações ao longo do tempo” (Barley & Tolbert, 1997, p. 94, tradução livre).

Sob a ótica estruturalista, Barley e Tolbert (1997) tratam a instituição como um produto, cujo resultado reflete a ação humana. Desse modo, a institucionalização acontece mediante o relacionamento entre o domínio institucional e o domínio da ação. O domínio institucional representa um conjunto de regras e tipificações que surgem da ação e interação

entre os atores ao longo do tempo. Já o domínio da ação retrata as combinações e ordenações atuais das pessoas, objetos e eventos que o fluxo social evidencia diariamente.

Neste estudo, o domínio institucional identificado é representado por leis, normas e diretrizes resultantes da história acumulada de ação e interação entre reguladores de normas, empresas de auditoria, entidades responsáveis por estabelecer boas práticas organizacionais e empresas que divulgam relatórios financeiros e corporativos. Já o domínio da ação corresponde a atual estrutura e ordenação das pessoas, seus processos de trabalho e atuação dos mecanismos internos (governança corporativa, sistema de controle interno, auditoria interna e gestão de *stakeholders*) e de outros envolvidos na geração e divulgação de relatórios.

A associação de alguns aspectos das duas teorias<sup>6</sup> permite observar que as instituições definem limites sobre a racionalidade dos atores sociais, restringindo suas oportunidades e alternativas com o intuito de aumentar a probabilidade de certos tipos de comportamento. Neste ponto, a expressão empregada “deve estar em conformidade com um conjunto subjacente de regras tacitamente entendidas que especificam as relações entre classes [...]” de atores sociais (Barley & Tolbert, 1997, p. 96-97, tradução livre). Essa expressão, também entendida como ações sociais, pode variar em suas particularidades em razão dos diferentes grupos sociais, mas deve ser interpretado da mesma forma por todos os indivíduos da instituição.

A partir dessas concepções, o modelo analisa as regularidades comportamentais ou tipificações compartilhadas denominadas, por Barley e Tolbert (1997), de *scripts*. Os *scripts* representam unidades observáveis de atividades recorrentes e padrões de interação característicos do domínio institucional, isto é, de uma dada realidade. A intenção é que os *scripts* propiciem uma compreensão da lógica social, também chamada de ordem de interação propiciando a formação de deduções explicativas dos métodos de ação ao longo do tempo e seu reflexo em uma entidade.

Os *scripts* “podem ser identificados empiricamente, independentemente do tipo de agente ou nível de análise” (Barley e Tolbert, 1997, p. 98, tradução livre) sendo também ferramentas analíticas úteis para as investigações a nível organizacional, pois as unidades observáveis podem ser os atores envolvidos na instituição e no processo de mudança, os registros formais de procedimentos, documentos e dados históricos, bem como fontes oriundas de entrevistas e questionários.

---

<sup>6</sup> Teoria Institucional e Teoria da Estruturação

A Figura 7 demonstra o modelo de institucionalização proposto por Barley e Tolbert (1997) em que os *scripts* são processados em quatro fases: i) codificação, ii) representação, iii) repetição ou revisão e iv) externalização e objetivação.

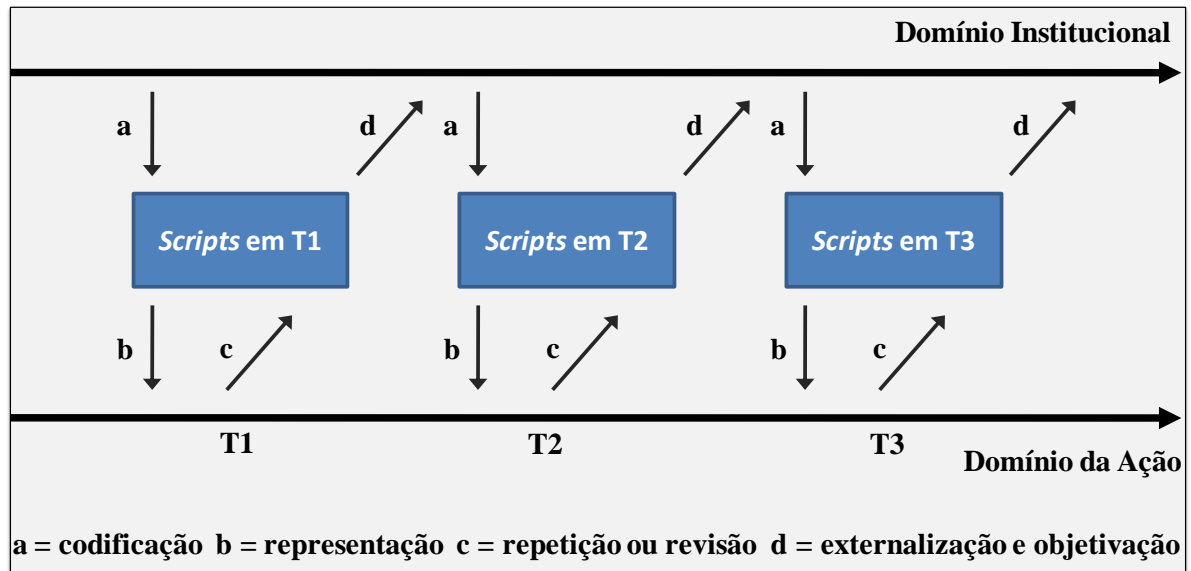


Figura 7: Modelo de institucionalização  
Fonte: Barley e Tolbert (1997, p. 101).

A Figura 7 evidencia que a institucionalização é um processo contínuo cujo funcionamento é observado no decorrer do tempo. A instituição codifica (**a**) seus princípios institucionais por meio de *scripts* (textos, regras e procedimentos organizacionais formais, valores organizacionais, além das políticas que envolvem as diversas atividades e operações da empresa) estabelecendo suas crenças com regras tacitamente entendidas que especificam as relações entre os atores. Para Berger e Luckmann (1973) essa primeira fase ocorre durante a socialização e envolve um indivíduo internalizar as regras e as interpretações do comportamento apropriado.

Ao agirem de acordo com esses *scripts*, os atores sociais estão promulgando, difundindo os princípios institucionais (**b**). Segundo Barley e Tolbert (1997), isso é realizado pelo indivíduo de maneira consciente ou não. Quando o indivíduo tem consciência de que age seguindo os códigos estabelecidos pela instituição, é provável que o faça expondo uma lógica para fazê-lo. Todavia, na maioria das vezes, o indivíduo se comporta de acordo com sua percepção de como as coisas são.

O nível de reprodução do comportamento do indivíduo (**c**), de acordo com os *scripts*, demonstra se estes estão conduzindo à mudança institucional. Durante essa etapa, desvios idiossincráticos podem ocorrer quando os indivíduos concebem visões alternativas da

realidade social em questão, mas esses desvios não têm amplo impacto sobre os arranjos sociais (Barley & Tolbert, 1997). Contudo, Machado et al. (2005) argumentam que em uma visão multiparadigmática há uma interdependência entre estrutura e ação social, em que o agente (indivíduo) tem racionalidade limitada (mesmo que não intencional) a qual interfere no processo de institucionalização.

A última fase da institucionalização (**d**) envolve a externalização e objetivação dos padrões de comportamento e interações produzidas durante o período em questão. Isto envolve a dissociação de padrões específicos e circunstâncias históricas particulares dos atores (Barley & Tolbert, 1997), ou seja, as ações dos indivíduos apresentam padrões normativos, com qualidade factual, admitindo-se que esse comportamento representa a maneira correta de atuar na instituição.

O alcance na forma em que o modelo de Barley e Tolbert (1997) pode ser utilizado é observado em diferentes estudos. Com base nos *scripts* presentes nesse modelo e na Teoria da Estruturação, Chiasson e Saunders (2005) analisaram a relação entre estrutura e agência vinculados ao empreendedorismo. Para os autores, as oportunidades empresariais são formadas e reconhecidas por meio de *scripts* e estes são credenciados e limitados por estruturas sociais e de negócios, ou seja, “a ação empreendedora é tanto habilitada e limitada por seleção consciente, de imitação e modificação de *scripts* de negócios pelos empresários” (Chiasson & Saunders, 2005, p. 747, tradução livre).

A investigação de Chiasson e Saunders (2005) resultou em cinco pressupostos teóricos a respeito de “como os empresários, conscientes ou não, recorrem e violam as regras e recursos (estrutura) criando intencionalmente comportamentos recorrentes (*scripts*) que produzem o sucesso organizacional e pessoal, enquanto involuntariamente reforçam ou alteram as estruturas sociais e econômicas (as estruturas empresariais)” (Chiasson & Saunders, 2005, p. 775, tradução livre).

Andrade e Tito (2012) usaram o modelo para examinar o processo de institucionalização do combate ao assédio moral no trabalho dentro do contexto organizacional bancário brasileiro. As autoras constataram que a questão do assédio moral nas organizações ainda está em fase de institucionalização e que esse processo indica “uma tendência à homogeneização sob um caráter coercitivo a fim de produzir efeitos estruturais, quando consideradas as tipificações isomórficas de DiMaggio e Powell (1983) (Andrade & Tito, 2012, p. 15).

As autoras ressaltaram que, apesar do caráter coercitivo do segundo *script*, evidenciou-se a infusão de novos valores relativos ao assédio moral demonstrado pelos

princípios éticos adotados pelas organizações bancárias e presentes em Convenções Coletivas de Trabalho. Esses fatores ratificam “a necessidade de uma conscientização sobre ‘atos e posturas discriminatórias’ no cotidiano das relações de trabalho, o que possibilitaria uma abertura à mudança de hábitos e comportamentos anteriormente arraigados nas organizações” (Andrade & Tito, 2012, p. 16).

Para entender o processo de institucionalização do curso de graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Vale (2014) igualmente usou o modelo sugerido por Barley e Tolbert (1997). Os principais achados da autora revelam que

as regras (decreto modificando e acrescentando novos cursos a serem ministrados na faculdade a partir de 1960) são resultantes da história acumulada de ação e interação entre atores sociais e assumiram verdadeiramente esse *status* no pensamento e nas atitudes da sociedade quando da grande procura pelo novo curso [...] por conta da história da própria instituição, das interações entre seus atores e também pelo pedido de seus alunos que enxergavam a utilidade e aplicação (Vale, 2014, p. 10).

Ainda segundo a autora, o consentimento ao curso ocorreu no estado de São Paulo por ser este, na década de 1940, o estado com expressivo desenvolvimento econômico gerado pela cultura cafeeira surgindo a necessidade de administradores nesta região. A institucionalização do curso foi marcada por ações, em grande parte de forma consciente, de atores (sociedade, discentes e docentes) que modificaram ou reproduziram o *status quo* e, buscando garantir sua sobrevivência e perpetuação, a USP se adaptou e se modificou pelas novas tendências da época.

Considerando que o RI e sua asseguarção representam um novo paradigma de comunicação (IIRC, 2013a; Simnett & Huggins, 2015) e de ação, cuja adoção exige uma cultura interna colaborativa (Adams, 2013) e uma tomada de decisão integrada (Eccles & Krzus, 2014; Frías-Aceituno et al., 2013), as diferentes perspectivas da Teoria Institucional e o modelo sugerido por Barley e Tolbert (1997) possibilitam examinar como está ocorrendo o processo de institucionalização do RI e sua asseguarção, como os *scripts* são formados e estabelecidos em uma organização e como seus atores sociais se comportam e reagem diante de tal mudança institucional.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção aborda a definição e as técnicas de pesquisa utilizadas para a realização desse estudo. Entende-se que a abordagem metodológica e os procedimentos adotados na pesquisa são determinantes para se atingir os objetivos propostos e, assim, responder o problema de pesquisa. Uma pesquisa contribui na evolução do conhecimento a partir de uma sequência de atividades planejadas, metódicas e sistêmicas (Farias & Arruda, 2015).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser entendida como uma investigação com o propósito de contribuir na geração de conhecimento e compreensão de um assunto ou objeto específico. Segundo Myers (2013), a investigação envolve exame de natureza conceitual ou empírica e o emprego de novos fatos ou teorias explicativas auxiliam na produção de novos conhecimentos fornecendo perspectivas até então não exploradas.

Este estudo se delinea a partir de um posicionamento funcionalista cujos pressupostos teóricos estão relacionados à sociologia da regulação sob um ponto de vista objetivista e realista. Esta abordagem se preocupa em “fornecer explicações sobre o *status quo*, a ordem social, de consenso, de integração social, a solidariedade, a necessidade de satisfação e atualidade” (Burrell & Morgan, 1979, p. 26, tradução livre). Essa perspectiva busca explicações racionais de assuntos sociais de forma que a compreensão apreendida gere conhecimento que possa ser colocado em uso, ou seja, de forma pragmática.

Nesse sentido, além de identificar como os mecanismos internos podem agregar o pensamento integrado para o processo de asseguuração do RI, o pesquisador se preocupa em fornecer, se pertinente, soluções práticas e objetivas (objetivo específico *d*), as quais, porventura, possam ser geradas com base na realização dos objetivos específicos *a*, *b* e *c* deste estudo. Entende-se que essa perspectiva possibilitará ao pesquisador buscar uma compreensão lógica e sistêmica do problema proposto.

Para este estudo, utilizaram-se os métodos de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo. A pesquisa documental diz respeito a apreciação de documentos que não receberam tratamento científico podendo trazer importantes contribuições no estudo de alguns temas (Godoy, 1995). Neste caso, os documentos analisados foram “*Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*”, “*Assurance on*



<IR>: *An exploration of issues*” e as respostas obtidas dos vários respondentes a partir do documento de consulta pública.

A pesquisa bibliográfica está relacionada a investigação efetuada em materiais já publicados, presentes na literatura que fazem parte do referencial teórico abordado neste estudo. Já a pesquisa de campo se caracteriza pela investigação junto a um único grupo em termos de estrutura social analisando sua disposição e evidenciando a interação de seus componentes (Gil, 2008). Neste estudo, a pesquisa de campo foi realizada no Itaú Unibanco, empresa pioneira em RI, com o objetivo de verificar como os mecanismos internos e o pensamento integrado são percebidos por ela para fins de uma asseguarção independente.

Quanto às técnicas de coleta de dados, utilizou-se de documentos e entrevistas semiestruturadas enquanto que para a abordagem de análise dos dados foi empregada a análise de conteúdo. Esta, por sua vez, é comumente utilizada em pesquisas qualitativas, abordada neste estudo. A pesquisa qualitativa auxilia o pesquisador a compreender o contexto cultural e social dentro do qual as pessoas vivem (Myers, 2013).

Este estudo buscou identificar como os mecanismos internos podem agregar o pensamento integrado para o processo de uma asseguarção independente do RI, o que justifica a abordagem qualitativa que permite reflexões (Flick, 2009) e um tratamento holístico do fenômeno estudado (Silverman, 2009). Esse tipo de pesquisa utiliza uma abordagem em profundidade do fenômeno estudado sendo adequada para pesquisas exploratórias quando o assunto investigado é novo ou ainda pouco explorado.

Além da natureza qualitativa, este estudo também se caracteriza como descritivo-exploratório, visto que a asseguarção do RI é um tema recente, em que as primeiras discussões estão sendo levantadas e analisadas nos documentos “*Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*” (2014a) e “*Assurance on <IR>: An exploration of issues*” (2014b). O fenômeno aqui investigado ainda não foi explorado e examinado e muitos assuntos que envolvem o processo de asseguarção para o RI ainda precisam ser debatidos e amadurecidos com o intuito de possibilitar a emissão de uma asseguarção independente.

Ainda, quanto ao controle das variáveis analisadas elas são classificadas como *ex-post facto*, quanto ao escopo do estudo, sua análise ocorre em profundidade e quanto a dimensão do tempo, a investigação é considerada transversal (Farias & Arruda, 2015). A próxima subseção exibe o desenho da pesquisa.

### 3.1.1 Desenho da pesquisa

A representação da pesquisa na forma de um desenho proporciona uma melhor compreensão dos objetivos e de como eles serão alcançados. Para Farias e Arruda (2015) descrever a pesquisa de maneira gráfica demonstrando cada passo dos procedimentos a serem realizados permite entender como a pesquisa foi construída. A Figura 8 demonstra como essa pesquisa foi construída:

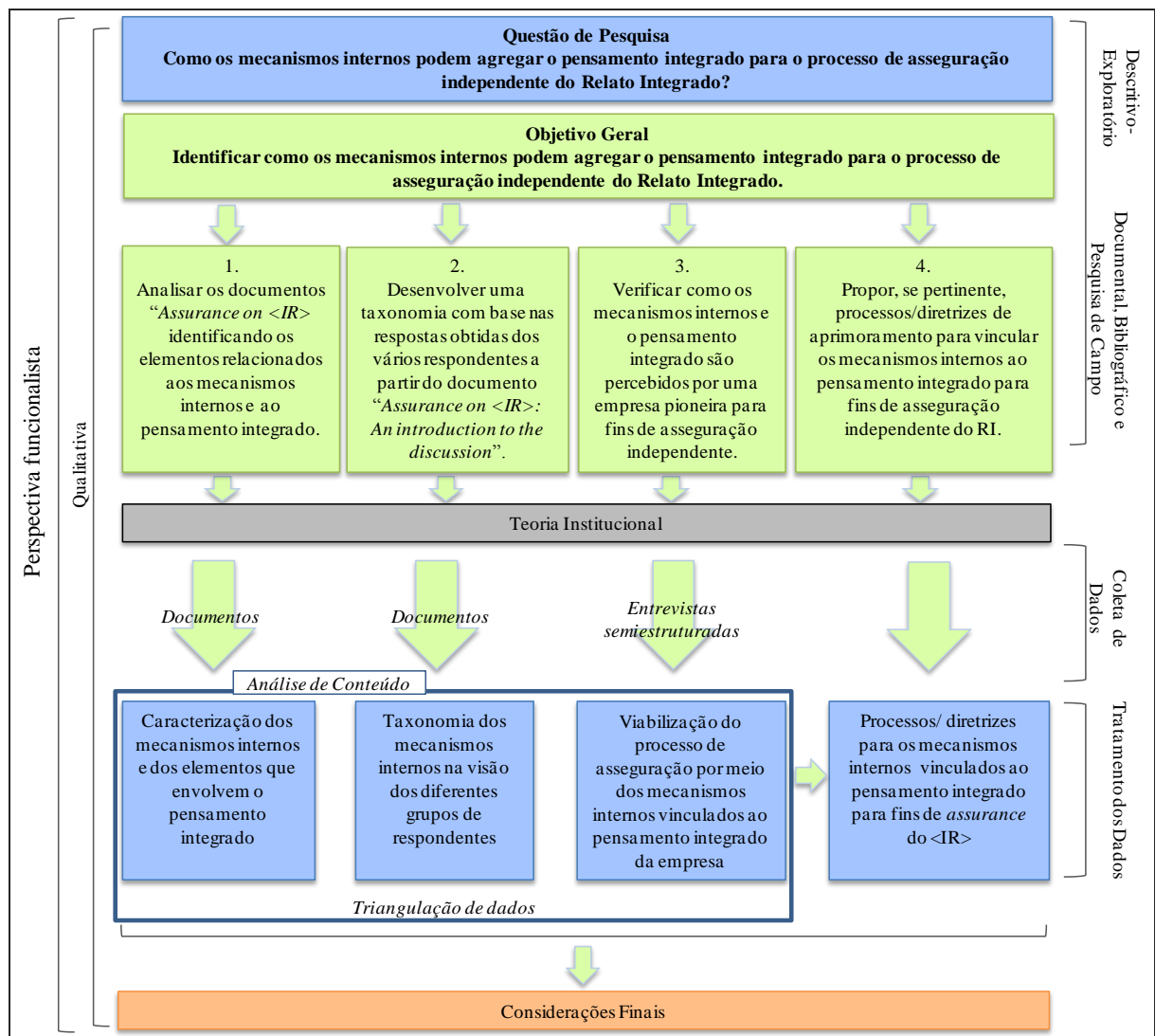


Figura 8: Desenho da pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Como se observa, a Figura 8 apresenta a concepção da pesquisa, sob uma perspectiva funcionalista, evidenciando os objetivos do estudo e a metodologia aplicada com base na Teoria Institucional.

### 3.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRA

A coleta de dados deste estudo foi dividida em três etapas e utilizou as técnicas de uso de documentos e entrevistas semiestruturadas. Os dados coletados se referem a elementos e aspectos que envolvem os mecanismos internos (ou que se relacionam a eles) para o processo de elaboração do RI e a viabilização da asseguaração independente. O Quadro 19 apresenta as etapas realizadas de coleta de dados:

| Etapas          | Coleta de Dados  |
|-----------------|--|
| <b>Primeira</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento <i>Assurance on &lt;IR&gt;: An introduction to the discussion</i></li> <li>▪ Documento <i>Assurance on &lt;IR&gt;: An exploration of issues</i></li> </ul>            |
| <b>Segunda</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sessenta e três documentos contendo as respostas obtidas a partir do documento de consulta pública <i>Assurance on &lt;IR&gt;: An introduction to the discussion</i></li> </ul> |
| <b>Terceira</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas semiestruturadas realizadas no Itaú Unibanco</li> <li>▪ RI 2013 e RI 2014 do Itaú Unibanco</li> </ul>   |

Quadro 19: Etapas para coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na primeira etapa foram coletados os documentos eletrônicos *Assurance on <IR>: An introduction to the discussion* e *Assurance on <IR>: An exploration of issues* no *website* do *Integrated Reporting <IR>*, no endereço eletrônico <<http://integratedreporting.org/>>. Esses documentos discutem sobre a asseguaração independente para o RI abordando os benefícios e desafios que envolvem esse processo cuja publicação no *website* ocorreu em julho de 2014.

O primeiro documento, *Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*, inseriu o assunto acerca da asseguaração para o Relato Integrado e lançou treze questões abertas ao público para captar novas ideias a respeito da asseguaração. Essas questões não são expostas neste estudo por não ser o foco de análise, mas sim, os mecanismos internos citados em ambos os documentos.

Na segunda etapa, os documentos contendo as respostas do documento de consulta pública também foram coletados no *website* do *Integrated Reporting <IR>* cujas divulgações ocorreram ao final do ano de 2014. De um universo de 63 documentos, selecionaram-se aqueles grupos que representam o interesse desta pesquisa. A relação abaixo justifica a escolha de cada grupo:

- 1) **Empresas** – em razão de este estudo possuir pesquisa de campo;
- 2) **Emissor de normas contábeis, auditoria ou asseguaração** – pela potencialidade do RI se tornar compulsório;
- 3) **Investidores** – por ser o principal usuário do RI denominado provedor de capital financeiro;
- 4) **Academia** – por ser a entidade que oferece *feedbacks* significativos por meio das pesquisas acadêmicas;
- 5) **Bolsa de valores** – pela relação com investidores e por estabelecer os níveis de governança para as organizações de capital aberto;
- 6) **Empresas de auditoria** – *big four*, por serem as principais empresas de auditoria que têm assegurado os atuais Relatos Integrados.

Do total de respostas obtidas do grupo de ‘Empresas’, apenas um documento foi desconsiderado da amostra por não apresentar *feedback*, além de fazer menção a um estudo de caso realizado por Robert Eccles acerca da asseguaração integrada da empresa Philips. Ao realizar a busca por tal estudo de caso, a pesquisadora não teve acesso ao documento por não ser gratuito.

A amostra pertencente à segunda etapa da pesquisa é contemplada no Quadro 20 onde se pode observar que os respondentes são classificados em ordem alfabética, cuja identificação será utilizada na subseção 4.2 desta pesquisa.

| Setor / Atuação   | Qtde total de entidades | Qtde total de páginas | Amostra 2ª Etapa  |                 |
|---|-------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
|   |                         |                       | Qtde de entidades | Qtde de páginas |
| A. Academia   | 2                       | 13                    | 2                 | 13              |
| B. Bolsa de valores                                       | 1                       | 5                     | 1                 | 5               |
| C. Emissor de normas contábeis, auditoria ou asseguaração | 12                      | 68                    | 12                | 68              |
| D. Empresas   | 3                       | 11                    | 2                 | 10              |
| E. Empresas de auditoria                                  | 9                       | 65                    | 4                 | 38              |
| F. Empresas de consultoria                                | 10                      | 74                    |                   |                 |
| G. Organização de investidores                            | 2                       | 16                    | 2                 | 16              |
| H. Organização de profissionais contábeis ou finanças     | 18                      | 146                   |                   |                 |
| I. Profissional independente                              | 3                       | 12                    |                   |                 |
| J. Roundtable   | 3                       | 16                    |                   |                 |
| <b>Total</b>  | <b>63</b>               | <b>426</b>            | <b>23</b>         | <b>150</b>      |

Quadro 20: Amostra de dados da segunda etapa  
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na terceira etapa, a coleta de dados foi realizada em São Paulo, entre os meses de novembro e dezembro de 2015, no Itaú Unibanco, empresa pioneira em RI. A escolha desta instituição ocorreu por conveniência, ou seja, pela oportunidade da companhia em conceder

as entrevistas e por incentivar as pesquisas em RI. Além disso, essa instituição desenvolve seu RI internamente, ou seja, não há empresas de consultoria ou terceiros participando da efetiva elaboração desse relatório.

As entrevistas semiestruturadas foram marcadas com antecedência e envolveu pessoas ligadas diretamente ou indiretamente ao RI. Embora agendado, nem todas as áreas participantes na elaboração do RI ou responsáveis/envolvidos com os mecanismos internos tiveram disponibilidade de agenda em função de compromissos de trabalho. Assim, as entrevistas foram realizadas com nove pessoas ligadas diretamente ou não ao processo do RI dispostas da seguinte forma:

- Gerência de Divulgação e Controles Financeiros: cinco pessoas, sendo um gerente financeiro, um coordenador financeiro e três analistas financeiros;
- Gerência de Comunicação Corporativa: um gerente de comunicação institucional;
- Gerência de Consolidação Contábil: um coordenador de consolidação contábil;
- Gerência de Controles Internos: um gerente de controles internos;
- Comitê de Auditoria: um membro independente do comitê de auditoria.

Creswell (2014) sugere nove passos para a realização de entrevistas: 1) definição das perguntas de pesquisa; 2) identificação dos entrevistados; 3) definição do tipo de entrevista; 4) uso adequado de procedimentos de registros; 5) protocolo de entrevista; 6) teste piloto (caso a empresa forneça essa disponibilidade); 7) determinação do local para condução da entrevista; 8) termo de consentimento; e 9) bons procedimentos de entrevista. O único passo não realizado neste estudo foi o de número 6 devido a distância geográfica da empresa e da concorrida agenda de seus colaboradores.

A coleta de dados sobre o RI 2013 e RI 2014 do Itaú Unibanco foi efetuada para averiguar o relatório de asseguarção emitido pela auditoria independente, que se encontra ao final de cada documento, e para fins de validação das entrevistas. Com os documentos definidos e as entrevistas realizadas, o procedimento seguinte foi realizar o tratamento dos dados coletados, conforme relatado na próxima subseção.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta subseção expõe a descrição lógica dos procedimentos realizados para o tratamento dos dados cujas etapas seguiram as mesmas apresentadas no Quadro 19. Estes dados foram tratados segundo o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1977). Segundo a autora, essa técnica é um conjunto de procedimentos que visa sistematizar e

objetivar o conteúdo das mensagens seja eles latentes ou manifestos, com o intuito de inferir conhecimentos relativos à comunicação.

Por meio da análise de conteúdo é possível obter o ‘significado’ e o ‘sentido’ do conteúdo analisado quando se considera a semântica, aqui entendida “[...] como a busca descritiva, analítica e interpretativa do sentido que um indivíduo” atribui às mensagens (Franco, 2012, p. 14). Por ser um método com técnicas relativamente refinadas (Flick, 2009), sua aplicação tem crescido em pesquisas qualitativas nas ciências sociais, em especial para analisar materiais textuais (Flick, 2009).

Bardin (1977) apresenta duas possibilidades para esse método: a análise temática e a léxico-sintática. Este estudo se utiliza da primeira opção, pois se trabalha com o significado que se desprende do texto, baseado na teoria que serve de guia sendo apropriado para estudar motivações, atitudes, crenças e tendências extraídas de documentos e entrevistas. A análise temática “consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (Bardin, 1977, p. 105).

Quanto ao método de análise de conteúdo, Bardin (1977) o estabelece em cinco pontos: i) Organização da análise; ii) Codificação; iii) Categorização; iv) Inferência; e v) Tratamento informático”. Destes, apenas o último não foi abordado, pois este estudo se trata de uma investigação qualitativa e exploratória em que não será realizadas operações estatísticas. A Figura 9 apresenta os passos seguidos nesta pesquisa, de forma detalhada, para o tratamento dos dados:

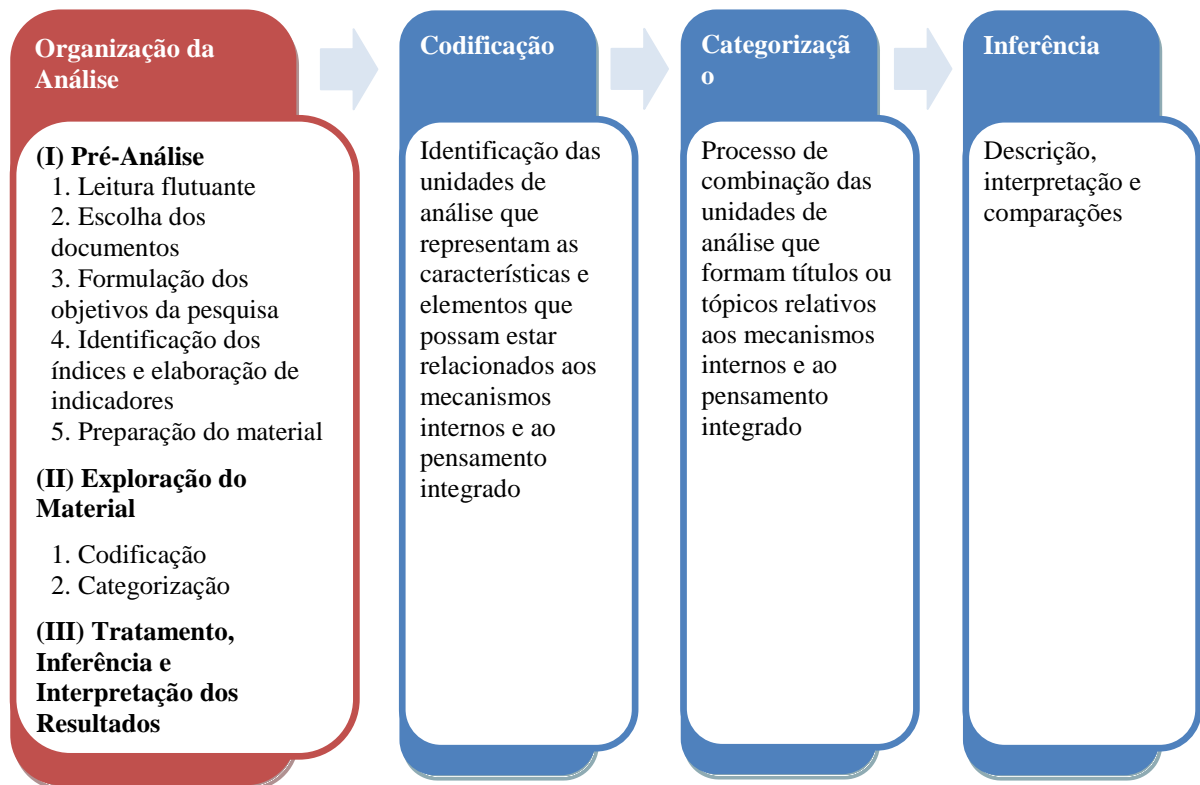


Figura 9: Procedimentos para tratamento dos dados  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bardin (1977).

Conforme demonstrado na Figura 9, a ‘Organização da Análise’ abrange três passos dispostos de maneira cronológica conforme apresenta Bardin (1977): (i) Pré-análise, (ii) Exploração do material e (iii) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Os pontos seguintes, ‘Codificação’ e ‘Categorização’, demonstram como deve ser realizada a exploração do material para que dele se extraia o quarto passo, ‘Inferência’ para a interpretação dos resultados.

A (i) ‘Pré-análise’ representa uma sequência de atividades com o intuito de tornar a pesquisa operacional ao sistematizar as ideias iniciais sendo composta por cinco fases: (1) Leitura flutuante, (2) Escolha dos documentos, (3) Formulação dos objetivos da pesquisa, (4) Identificação dos índices e elaboração de indicadores e (5) Preparação do material.

Neste estudo, esse passo consistiu, primeiramente, na leitura dos dois documentos lançados pelo IIRC a respeito da asseguarção para RI<sup>7</sup> (fase 1). Em seguida, foi definido o ‘corpus’ de análise que, para Bardin (1977), representa todo o material que é submetido à análise. Neste caso, o ‘corpus’ de análise identificada foi os dois documentos do IIRC “Assurance on <IR>”, os 23 documentos selecionados com as respostas obtidas a partir do

<sup>7</sup> Assurance on <IR>: An introduction to the discussion e Assurance on <IR>: An exploration of issues.

documento de consulta pública “*Assurance on <IR>*” e as nove entrevistas realizadas nesta empresa com pessoas vinculadas ao processo do RI (fase 2).

Com base na escolha dos documentos foi formulado o objetivo geral e os específicos da pesquisa (fase 3). Em virtude do problema de pesquisa formulado foram definidos os seguintes indicadores para se proceder com a categorização: *asseguração*<sup>8</sup>, pensamento integrado, governança corporativa, controle interno, auditoria interna e gestão de *stakeholders* (fase 4). Por último, os dois documentos do IIRC<sup>9</sup> e as respostas selecionadas foram traduzidos da língua inglesa para a língua portuguesa e as entrevistas realizadas no Itaú Unibanco foram transcritas para o editor de texto Word (fase 5).

O passo (ii) ‘Exploração do material’ envolveu duas operações: codificação e categorização. A codificação consistiu em identificar as unidades de contexto e de registro que, após serem reunidas segundo gêneros, chegou-se na categorização. A codificação denota transformar os dados brutos do ‘*corpus*’ em unidades sucintas de análise (Bardin, 1977). As unidades de contexto representam a unidade de abrangência ou limite de compreensão para codificar a unidade de registro estabelecendo a extensão em que ocorre a análise. Já a unidade de registro é uma síntese da unidade de contexto.

No presente estudo, o uso do tema como unidade de registro denota que a análise incide em torno de um núcleo de sentido que corresponde a uma unidade de significação. Por ser um tipo de registro mais complexo, Bardin (1977) indica o uso de temas eixo (como um objeto ou referência) que orientem o recorte do texto em função desses temas eixo. Os indicadores definidos na fase 4 da ‘Pré-análise’ são os temas eixo definidos para esta pesquisa. A Figura 10 demonstra o processo de codificação e categorização da pesquisa:

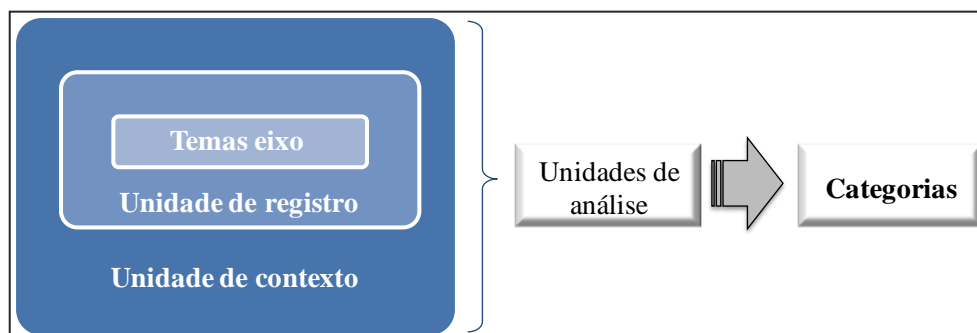


Figura 10: Processo de codificação e categorização  
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

<sup>8</sup> A palavra garantia também foi utilizada como indicador, pois se refere a *asseguração*.

<sup>9</sup> *Assurance on <IR>*: *An introduction to the discussion* e *Assurance on <IR>*: *An exploration of issues*.



A partir dos temas eixo foram identificadas as unidades de contexto cuja abrangência se limitou a uma frase ou parágrafo de acordo com a extensão do assunto envolvendo o tema eixo. A unidade de registro foi representada por um tema, contemplando de forma condensada a unidade de contexto. A leitura metódica das unidades de registro e de contexto levou a criação das unidades de análise e posteriormente à categorização.

A categorização é um processo de combinação e classificação das unidades de análise (unidade de contexto e de registro) em torno de títulos genéricos que visam obter um entendimento sobre o conteúdo da mensagem (Bardin, 1977). Esta autora ressalta que a categorização é considerada válida para a inferência do conteúdo quando atende um conjunto específico de preceitos qualitativos:

- i) Exclusão mútua: a codificação não pode existir em mais de uma divisão;
- ii) Homogeneidade: a análise de categorias deve retratar apenas um critério de classificação dimensional;
- iii) Pertinência: cada categoria deve refletir os objetivos da investigação;
- iv) Objetividade e fidelidade: a codificação precisa ter o mesmo critério para todo o material analisado;
- v) Produtividade: o conjunto de categorias deve fornecer dados adequados que permitam o desenvolvimento de inferências quanto ao conteúdo.

O último conjunto de procedimentos envolve o (iii) 'Tratamento dos resultados, inferência e interpretação'. Este último passo corresponde ao tratamento dado aos temas eixo, unidades de registro e de contexto resultando em inferências e interpretações sustentadas pelo referencial teórico e pela Teoria Institucional. O produto da análise de conteúdo e o diagnóstico de cada etapa são apresentados na seção 4.

### 3.4 VALIDAÇÃO DOS DADOS

Discute-se na pesquisa qualitativa sobre sua qualidade, posto que esta esteja atrelada a validade e confiabilidade dos dados e dos procedimentos da pesquisa. Uma estratégia de validação é a utilização de diferentes fontes, métodos e teorias para fornecer evidências confirmadoras quanto ao objeto de estudo. Essa estratégia é chamada de triangulação na qual os pesquisadores assumem diferentes perspectivas, mediante o uso vários métodos e/ou abordagens teóricas interligadas sobre uma questão em estudo (Flick, 2009).

Nessa pesquisa, a validação dos dados foi aplicada mediante a confrontação entre os dois documentos de consulta pública emitidos pelo IIRC, as respostas obtidas dos diferentes

respondentes e as entrevistas realizadas no Itaú Unibanco. Na empresa pioneira, para fins de validação de alguns dados das entrevistas efetuadas, estas foram ratificadas com o RI 2013 e RI 2014 da companhia. A Figura 11 apresenta a triangulação sob três ângulos de análise.

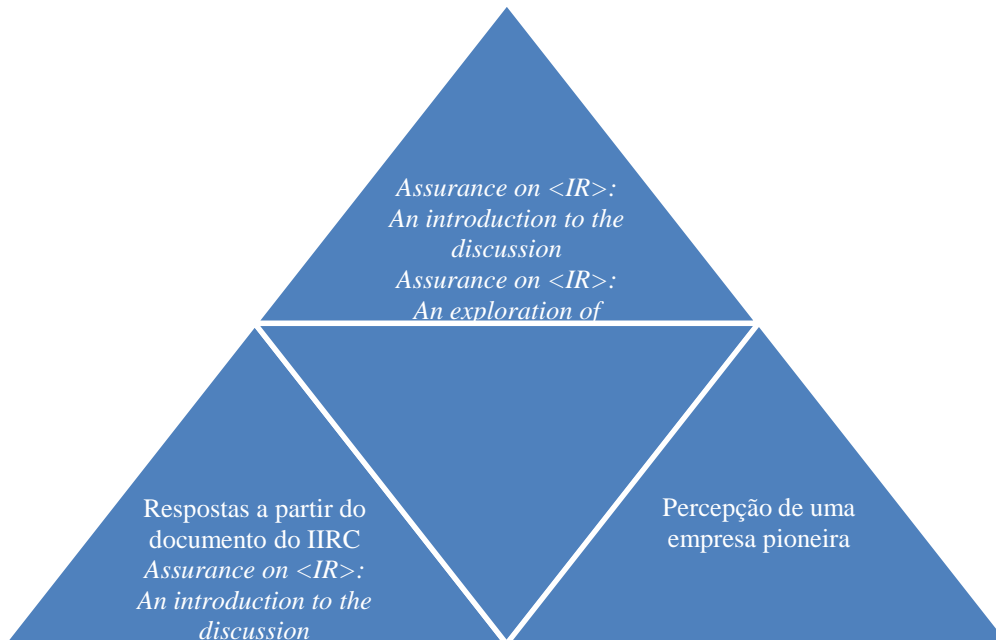


Figura 11: Validação sob três ângulos de análise  
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto a confiabilidade dos dados, Flick (2009) argumenta que esta será maior em todo o processo da pesquisa qualitativa na medida em que houver um detalhamento da documentação do processo de pesquisa. Sendo assim, este estudo utilizou diários de campo e anotações, além de realizar a codificação e categorização por duas vezes nas etapas 1 e 2 da pesquisa como forma de validação e aprofundamento do tema investigado.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações da presente pesquisa ocorre em função de sua natureza qualitativa, que permite a subjetividade do pesquisador desde a escolha da unidade de investigação até a análise dos dados. Além disso, sua natureza não permite generalizações por não empregar métodos estatísticos e não utilizar amostras de tamanho significativo. Entretanto, este tipo de pesquisa permite um aprofundamento do tema investigado que por meio das técnicas estatísticas não é possível de se obter.

Outra limitação presente nesse estudo se refere a etapa 2 da pesquisa, cuja análise foi realizada em apenas 23 dos 63 documentos recebidos pelo IIRC como resposta ao lançamento da discussão em torno da asseguração para RI. O motivo de não se verificar todos os documentos foi em função do tempo e prazos estabelecidos para esta investigação. Na realização da etapa 3, não foi possível entrevistar algumas pessoas vinculadas aos mecanismos internos limitando a investigação dessa pesquisa.

Ainda, outra limitação diz respeito ao próprio tema investigado, que, por ser um assunto recente, ainda carece de bibliografias que permitam ao pesquisador realizar análises e comparações com outros estudos. No entanto, a característica exploratória dessa pesquisa poderá proporcionar a identificação de fenômenos e a necessidade de sua investigação como forma de contribuir no desenvolvimento do RI e dos assuntos que o envolvam.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção aborda o exame dos dados coletados a partir da aplicação da análise de conteúdo em cada etapa da pesquisa. Com base nas categorias e unidades de análise encontradas, realizou-se a interpretação e inferência apoiada no referencial teórico, na Teoria Institucional e nas premissas do modelo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997). Ressalta-se que a análise dos resultados foi efetuada individualmente em cada etapa da pesquisa sendo feita uma análise integrada ao final da terceira etapa.

### 4.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO IIRC

Esta subseção apresenta o resultado da análise de conteúdo realizada nos documentos *Assurance on <IR>: An introduction to the discussion* e *Assurance on <IR>: An exploration of issues* lançados pelo IIRC. Além do conteúdo manifesto, buscou-se também analisar o conteúdo latente da mensagem inserida nos documentos do IIRC e relacioná-los com a literatura presente neste estudo. O Quadro 21 expõe as categorias e unidades de análise de cada tema eixo pesquisado.

| TEMA EIXO                     | UNIDADE DE ANÁLISE  | CATEGORIAS                  |
|-------------------------------|---|-----------------------------|
| Asseguração                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externos à organização</li> <li>▪ Internos à organização</li> </ul>  | Benefícios                  |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custo da asseguaração</li> <li>▪ Limite do relatório</li> <li>▪ Princípios básicos do RI</li> </ul>  | Desafios                    |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidades dos usuários</li> </ul>   | Demanda                     |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação com outros mecanismos</li> <li>▪ Perfil do profissional</li> <li>▪ Procedimentos de asseguaração</li> </ul>  | Metodologia de asseguaração |
| Pensamento integrado          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conectividade de informações</li> <li>▪ Geração de valor</li> <li>▪ Quebra de silos</li> </ul>   | Atributos                   |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de comunicação</li> <li>▪ Processo de mudança</li> </ul>  | Conceito / Significado      |
| Governança Corporativa        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecimento do ambiente de controle interno</li> <li>▪ Estabelecimento do nível de garantia</li> <li>▪ Garantia da integridade do RI</li> </ul>  | Responsabilidades           |
| Sistema de Controle Interno   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maturidade</li> </ul>  | Estado                      |
| Auditoria interna             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envolvimento da auditoria interna</li> </ul>   | Atribuições                 |
| Gestão de <i>Stakeholders</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento as necessidades dos <i>stakeholders</i></li> <li>▪ Transparência com <i>stakeholders</i></li> <li>▪ Participação dos <i>stakeholders</i> no processo de materialidade</li> </ul> | Gestão de relacionamento    |

Quadro 21: Unidades de análise e categorias da primeira etapa  
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A respeito do tema eixo ‘**asseguração**’, na categoria **benefícios**, o IIRC (2014a, 2014b) cita que uma organização que possua garantia externa sobre o seu RI obtém benefícios tanto internos quanto externos. Os benefícios internos fornecem bem estar à governança, pois a asseguração sobre o RI e seu processo melhora a integridade das informações, visto que o trabalho de garantia também visa à melhoria de processos e de controles internos (Deloitte, 2013). Já os benefícios externos, a garantia independente reforça a credibilidade e confiança aos olhos dos usuários externos (Hodge, Subramaniam & Stewart, 2009; Simnett, Vanstraelen & Chua, 2009) e possibilita que estes avaliem o grau de investimento da organização.

Contudo, o IIRC (2014a, 2014b) também expõe os **desafios** que se apresentam no trabalho de uma asseguração independente para RI. O primeiro é relativo ao custo da garantia, uma vez que a viabilidade desse trabalho está condicionada aos benefícios gerados que devem ser percebidos pelo mercado como superiores ao custo da garantia (Jones, Hillier & Comfort, 2014; Simnett, Vanstraelen & Chua, 2009). O segundo desafio diz respeito ao limite do relatório e à materialidade, visto que o RI pode ter *links* para outros relatórios ou ainda informações de fora da entidade que afete a capacidade da organização em gerar valor.

Os princípios básicos do *framework* para o RI também são considerados um desafio, em especial os que envolvem informações narrativas, prospectivas incluindo a conectividade e o atendimento à completude e concisão. Em seus documentos, o IIRC (2014a, 2014b) expõe outros desafios, como a necessidade de sistemas de controles internos robustos, métodos de garantia para RI e profissionais qualificados. Apesar de esses assuntos representarem desafios para a asseguração do RI, a análise de conteúdo permitiu agregá-los por temas eixo propiciando a extração de elementos mais detalhados que precedem os desafios<sup>10</sup>.

Na opinião do IIRC (2014a, 2014b), um fator essencial na evolução da garantia para RI depende da **demanda** do mercado, ou seja, da necessidade dos usuários em requerer esse instrumento de validação. Caso a asseguração não tenha valia para os principais usuários do RI (provedores de capital financeiro), ela se torna dispensável como ferramenta de credibilidade. Além disso, esses usuários são fundamentais na determinação do melhor escopo de garantia juntamente com os profissionais de asseguração, cuja experiência é relevante no desenvolvimento de procedimentos de garantia.

Alguns aspectos que envolvem uma **metodologia de asseguração** também foram identificados, como a relação com outros mecanismos para a realização de um trabalho de asseguração externa, perfil do profissional e procedimentos de asseguração. Para a realização

---

<sup>10</sup> Por exemplo, antes de ser um desafio para a garantia externa, o sistema de controle interno é um desafio para a organização cujas novas informações exigidas pelo *framework* para RI demandam maturidade desse mecanismo.

do seu trabalho, os profissionais de garantia dependem de controles internos robustos que a organização possui para auxiliar no processo de asseguarção, cujo mecanismo reduz os custos de garantia para a empresa (Krishnan et al., 2008).

A ausência de controles internos dificulta o trabalho do profissional externo, pois ao assunto que será dada a garantia deve ser passível que as informações envolvidas possam ser submetidas à exame para sua comprovação, o que requer um sistema de controle interno robusto (IIRC, 2014a, 2014b). Outro ponto quanto a dependência de um sistema de controle interno robusto é que a asseguarção de um RI é mais abrangente do que para as demonstrações financeiras auditadas, em que o auditor se utiliza apenas do sistema financeiro (Oliveira & Linhares, 2007).

A auditoria interna é um mecanismo que pode prestar assistência aos profissionais de garantia externa reduzindo, assim, os custos de uma asseguarção independente, porém a participação desse mecanismo está condicionada a autorização da jurisdição em que se encontra a organização (IIRC, 2014a, 2014b). A redução de custos mencionada pelo IIRC pode ser relacionada ao papel que a auditoria interna tem na garantia social, ambiental e de governança nas organizações (Soh & Martinov-Bennie, 2015), pois ela é um dos mecanismos da estrutura de governança corporativa relevante no processo de gestão de riscos (Spira & Page, 2003).

Com relação ao perfil do profissional de garantia externa, o IIRC (2014a, 2014b) argumenta que ele necessita de novas habilidades e conhecimentos para realizar trabalhos de asseguarção sobre um RI. Esse profissional precisa conhecer o ambiente em que a organização está inserida, seu modelo de negócio, bem como os princípios básicos e elementos de conteúdo do *framework* para RI. A princípio, tal necessidade pode demandar equipes multidisciplinares (Simnett & Huggins, 2015), além de treinamentos para esses profissionais e a elaboração de procedimentos de asseguarção, pois desses profissionais se exigirá alto grau de julgamento na realização de seus trabalhos (IIRC, 2014a, 2014b).

Quanto aos procedimentos de asseguarção, notam-se alguns pontos de discussão e reflexão. Como o ATCG, formado pelo IIRC, é constituído por um grupo heterogêneo de profissionais, o discurso é que o *framework* para RI tende a evoluir, assim como a elaboração do RI pelas empresas que o divulgam, os provedores de capital financeiro ainda precisam legitimar o uso do RI e novas metodologias de asseguarção precisam progredir (IIRC, 2014a, 2014b). Para alguns do ATCG, os atuais métodos de garantia, como o ISAE 3000 e ISA 720 oferecem suporte para alguns itens do RI, mas não para assuntos específicos, o que leva a necessidade de novas metodologias que cubram as lacunas colocadas pelo *framework* para RI.

Novas metodologias de asseguarção, segundo o IIRC (2014a, 2014b) devem ser desenvolvidas para que o profissional de garantia seja capaz de verificar aspectos específicos do RI, tais como a conectividade de informações, a materialidade e os limites do relatório, a completude e a concisão, as informações narrativas e prospectivas. Novas normas ou orientações podem considerar o uso do trabalho de outros profissionais de garantia, porém aspectos quanto à materialidade utilizada pelos profissionais e o nível de garantia obtido precisam ser considerados.

Os métodos existentes ou novos procedimentos devem considerar o nível de garantia a ser adquirido e qual a natureza da garantia no trabalho de asseguarção. A escolha por garantia limitada ou razoável depende da relação ‘custo  $x$  benefício’ (Jones et al., 2014; Simnett et al., 2009) e da robustez do sistema de controle interno da organização (IAASB, 2013). Como não há procedimentos que possam resultar em uma garantia razoável para todos os tipos de informação do RI, o IIRC (2014a, 2014b) cita os níveis híbridos que poderiam ser empregados para diferentes tipos de informação, mas que seriam contrários aos objetivos do RI e confusos para os usuários do RI.

Quanto a natureza da asseguarção, o IIRC (2014a, 2014b) expõe as diferentes formas que a garantia pode assumir em um RI. O trabalho de asseguarção pode resultar em uma declaração sobre parte ou o todo das informações do RI, sobre o processo de preparação do mesmo ou sobre ambos, RI e processo de elaboração. Ainda nas considerações da referida entidade, o ideal seria uma garantia de natureza integrada, englobando todos os aspectos que envolvem um RI, contudo, tais decisões afetariam o custo da asseguarção. Apreende-se que tanto a definição do nível de garantia, quanto de sua natureza dependem do nível de compreensão da organização quanto ao *framework* para RI e da maturidade dos seus processos e controles internos.

Do tema eixo ‘**pensamento integrado**’, extraiu-se duas categorias. A primeira, **atributos**, evidencia a conectividade de informações, a quebra de silos e a geração de valor como aspectos fundamentais sobre pensamento integrado. A conectividade tem em conta diversos elementos que são interdependentes e necessários (necessidades de *stakeholders*, capitais, riscos e oportunidades, modelo de negócio, desempenho passado, presente e futuro) para a criação de valor da organização (IIRC, 2014a, 2014b).

A quebra de silos denota a integração dos setores da organização, pois no momento em que o pensamento integrado está inserido na estrutura organizacional, os atores que fazem parte dela passam a ter uma visão holística de toda a entidade e dos seus processos (Eccles & Krzus, 2014; Hao, 2014; Simnett & Huggins, 2015), o que denota uma mudança cultural

(Adams, 2013). Uma gestão integrada conduzirá a organização a ponderar sobre quais recursos são necessários à geração de valor e como administrá-los para que eles estejam disponíveis à organização no curto, médio e longo prazo. Essa reflexão na tomada de decisões conduz a organização a uma alocação eficiente de capital incentivando a estabilidade financeira, social e ambiental (IIRC, 2014a, 2014b).

Na segunda categoria, extraiu-se o **conceito/significado** de pensamento integrado, em que este pode ser interpretado como um processo de mudança e base de comunicação. A incorporação do pensamento integrado conduz à integração de sistemas e processos cujo reflexo pode ser observado na melhor integração das informações que são divulgadas pela organização (IIRC, 2014a, 2014b). Neste caso, o processo de mudança (Kassai & Carvalho, 2013) se inicia com as pessoas que fazem parte da organização, quando estas entendem o significado de pensamento integrado, isto é reproduzido para os processos, sistemas e tomada de decisão.

A **‘governança corporativa’** possui **responsabilidades** quanto ao processo de preparação do RI ao ser responsável em estabelecer o ambiente de controle interno da organização para garantir a integridade do RI, logo, ela define o nível de garantia a ser executado. Isto inclui, segundo o IIRC (2014a, 2014b), que a organização mantenha uma trilha de auditoria para que a informação divulgada possa ser rastreável e, se possível, medida e controlada pelo sistema de controle interno. Tal medida faz parte de uma liderança eficaz, uma vez que o *framework* exige uma declaração de conclusão ou conformidade dos responsáveis pela governança quanto ao RI divulgado (IIRC, 2013a).

O IIRC (2014a, 2014b) versa sobre o **estado** do **‘sistema de controle interno’** da organização, mais especificamente acerca da maturidade dos controles sobre informações não financeiras. Um sistema de controle interno robusto está atrelado a sua constante manutenção para elevar a confiança da governança corporativa em julgar se as informações divulgadas no RI são corretas (IIRC, 2014a, 2014b). A maturidade desse sistema implica que as informações geradas são confiáveis e passíveis de verificação. Informações não financeiras tendem a ter controles internos menos robustos (Abeysekera, 2013; Edgley et al., 2015), porém a tecnologia pode auxiliar na evolução desses controles (Eccles & Krzus, 2014).

O envolvimento da **‘auditoria interna’** na preparação do RI, no sentido de validação do processo de geração de informações representa uma **atribuição** na construção da confiança do RI. Apesar da limitação de comentários por parte do IIRC (2014a, 2014b) a respeito desse mecanismo, a auditoria interna é considerada um instrumento proativo capaz de auxiliar a governança corporativa no monitoramento de planos e processos que envolvam informações



estratégicas, sociais, ambientais e de risco (Alves, 2009; ID, 2009; Soh & Martinov-Bennie, 2015).

Quanto ao último tema eixo, ‘*gestão de stakeholders*’, a análise de conteúdo identificou a categoria **gestão de relacionamento** em que o IIRC (2014a, 2014b) argumenta a importância da relação entre a empresa e os *stakeholders* para a construção da confiança em RI. Congruente ao princípio ‘relações com partes interessadas’ do *framework*, o IIRC (2014a, 2014b) cita o valor da organização em divulgar como ela atende aos interesses de seus *stakeholders* e como estes participam na definição de temas materiais que afetam a capacidade da organização em gerar valor. A divulgação desses pontos demonstra transparência e seriedade nessa relação.

### A) Análise temática

Nota-se que o IIRC tem uma posição favorável na asseguuração externa do RI ao argumentar que a garantia traz benefícios reais à organização. Todavia, cabe ressaltar que a maior parte do grupo de trabalho (ATCG) é composta por profissionais de contabilidade e de auditoria, os quais representam partes interessadas no tema. Pondera-se que a divulgação desses dois documentos, após a divulgação do *framework*, também é uma forma de impulsionar a elaboração e expansão do RI pelas organizações. Tais esforços representam uma ação intensiva do IIRC em institucionalizar o RI (Rowbottom & Locke, 2013) e torná-lo um relatório padrão.

A partir da análise desses dois documentos sobre a asseguuração, divulgados após a disponibilização do *framework*, apreende-se que o IIRC está delineando um novo *script* (Barley & Tolbert, 1997) para aqueles envolvidos nos processos de elaboração e asseguuração de relatos integrados. Ainda que o IIRC declare que os documentos não têm a pretensão de criar normas para asseguuração, mas apenas lançar a discussão sobre o tema, a análise possibilitou compreender que são incutidos valores e regras para as organizações em seus processos de elaboração e asseguuração do RI. Assim, observa-se que a fase de codificação se delinea a partir do discurso presente nos documentos lançados pelo IIRC.

Nesse contexto, o papel das organizações, em especial as empresas pioneiras vistas como modelos organizacionais (DiMaggio & Powell, 1983), é determinante no processo de institucionalização do RI (Higgins et al., 2014). Além de as empresas pioneiras imprimirem suas diretrizes, processos e competências na preparação de relatos integrados, elas serão referência para outras organizações adotarem o RI (Higgins et al., 2014; Monjarret, 2015).

Nesse estágio, as empresas pioneiras correspondem a um termômetro para o IIRC no processo de representação desses novos *scripts*, ou seja, agindo de acordo com os padrões estabelecidos por essa entidade.

Embora o foco dos documentos lançados pelo IIRC seja a respeito da discussão da asseguração externa para RI, a análise possibilitou alçar aspectos relevantes que o IIRC enfatiza quanto aos mecanismos internos que contribuem para reforçar a credibilidade do RI. Nota-se a ênfase dada ao papel de liderança da governança corporativa no processo que envolve um RI, também presente no *framework*. Destaque também é dado ao sistema de controle interno, cuja estrutura deve ser projetada para fornecer garantia àqueles que desejam a asseguração relativa a operações, relatórios e conformidades legais (COSO, 2013).

Do mesmo modo, a natureza da gestão de relacionamento que a organização possui com seus *stakeholders* pode reforçar a credibilidade das informações (Schaltegger, 2012) divulgadas em um RI, em especial se os *stakeholders* participam da elaboração do RI, como exemplo, na determinação de temas materiais. Nota-se a ligação e interdependência entre os mecanismos internos. A governança corporativa é responsável em estabelecer o ambiente de controle interno (IBGC, 2009; ICGN, 2014) em que o RI é desenvolvido e a natureza da relação entre organização e *stakeholders*, mas necessita do apoio da auditoria interna (IIA, 2009; Teixeira, 2006) para monitorar os processos que envolvem esses elementos.

Essa etapa da análise permitiu observar os princípios (codificação dos *scripts*) que o IIRC está tentando imputar aos mecanismos internos das organizações no que tange ao RI. Inicialmente, a incorporação do pensamento integrado pelas áreas organizacionais, como **mudança cultural**, as beneficiará no processo de compreender e demonstrar como a organização gera valor para si e para seus *stakeholders*. O princípio básico estabelecido no *framework* “relação com as partes interessadas”, requer que a governança equilibre os diferentes interesses e institua uma gestão de **engajamento e transparência** com seus *stakeholders* assim como previsto em normas (IBGC, 2009; ICGN, 2014) e na literatura (Klettner et al., 2014; Meintjes & Grobler, 2013; Wulf et al., 2014).

No processo de comunicação com seus *stakeholders*, cabe a governança a responsabilidade por estabelecer o **ambiente de controle interno** para que ela cumpra o seu papel de garantir as informações compreendidas em um RI. Para isso, uma **forte liderança** da governança e sua aproximação ao processo do RI são necessários, bem como sistemas e controles internos **robustos** que garantam a integridade da geração de informações. Do mesmo modo, a governança requer o trabalho da **auditoria interna** para apoiá-la no cumprimento dos procedimentos estabelecidos (IBGC, 2009; IIA, 2009) e na identificação de

falhas propondo melhorias em processos e controles tanto para dados financeiros como não financeiros (Alves, 2009; IIA, 2012; Teixeira, 2006; Soh & Martinov-Bennie, 2015).

Mesmo que de forma sutil e reconhecendo que grande parte das asserções do IIRC quanto aos mecanismos internos já existe em normas e princípios vigentes e são observadas na literatura, o IIRC reforça o papel e a integração desses mecanismos e propõe um maior engajamento entre esses e a asseguuração externa para a construção de confiança e credibilidade de relatos integrados. Dessa maneira, o IIRC procura fomentar uma transformação cultural e de padrões de comportamento (Barley & Tolbert, 1997; Burns & Scapens, 2000) nas organizações que reflita na forma de comunicação e nos relatórios corporativos divulgados.

O exame até aqui realizado ratifica alguns preceitos da Teoria Institucional corroborando com as menções de Selznick (1948), quanto a adaptação das estruturas frente às pressões do ambiente social e das influências recíprocas entre os atores sociais, ou seja, a interação entre os diferentes indivíduos no decorrer do tempo induz seu modo de agir, falar e pensar. Também se reconhece os argumentos de Barley e Tolbert (1997) quanto ao estabelecimento de limites sobre a racionalidade dos atores sociais procurando alterar e regular o comportamento das organizações e seus mecanismos internos até que estes sejam padronizados e tomados como certos (Berger & Luckmann, 1973).

#### 4.2 ANÁLISE DO *FEEDBACK* OBTIDO PELO IIRC

Nessa etapa foram analisados 23 documentos os quais correspondem à amostra de um universo de 63 documentos obtidos pelo IIRC como resposta aos documentos ‘*Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*’ e ‘*Assurance on <IR>: An exploration of issues*’ lançados pelo IIRC. As opiniões e comentários dos respondentes, citados ao longo dessa subseção, são atribuídos à referência IIRC (2014c). O Quadro 22 exhibe as categorias e unidades de análise de cada tema eixo investigado nesses documentos.

| TEMA EIXO                     | UNIDADE DE ANÁLISE  | CATEGORIAS                    |
|-------------------------------|---|-------------------------------|
| Asseguração                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externos à organização</li> <li>▪ Internos à organização</li> </ul>  | Benefícios                    |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidades dos usuários externos</li> <li>▪ Organizações preparadoras de RI</li> </ul>   | Demanda                       |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capitais</li> <li>▪ Custo da asseguaração</li> <li>▪ Informações não financeiras</li> <li>▪ Limite do relatório</li> <li>▪ Nível de garantia</li> <li>▪ Obtenção de demanda</li> <li>▪ Princípios básicos do RI</li> <li>▪ Profissionais capacitados</li> </ul>  | Desafios                      |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação com outros mecanismos</li> <li>▪ Exigência legal</li> <li>▪ Perfil do profissional</li> <li>▪ Procedimentos de asseguaração</li> </ul>   | Metodologia de Asseguaração   |
| Pensamento integrado          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conectividade de informações</li> <li>▪ Quebra de silos</li> <li>▪ Visão holística</li> </ul>  | Atributos                     |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base da comunicação</li> <li>▪ Processo de mudança</li> </ul>  | Conceito / Significado        |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maturidade</li> </ul>  | Estado                        |
| Governança Corporativa        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alinhamento de interesses dos <i>stakeholders</i></li> <li>▪ Definição da base de preparação do RI</li> <li>▪ Desenvolvimento de plano de garantia integral</li> <li>▪ Estabelecimento e supervisão do ambiente de controle interno</li> <li>▪ Garantia da integridade do RI</li> <li>▪ Garantia do processo de geração de informação</li> <li>▪ Preparação do RI</li> </ul> | Responsabilidades             |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação com a auditoria interna</li> <li>▪ Relação com controles internos</li> <li>▪ Relação com outros mecanismos</li> </ul>  | Relação com outros mecanismos |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades / conhecimentos</li> <li>▪ Regulamentação da governança</li> </ul>   | Complementar                  |
| Sistema de Controle Interno   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maturidade</li> </ul>  | Estado                        |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelos próprios</li> <li>▪ Modelos existentes</li> </ul>  | Modelo                        |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditoria externa</li> <li>▪ Auditoria interna</li> <li>▪ Comitê de auditoria</li> <li>▪ Gestão</li> </ul>   | Relação com outros mecanismos |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novos sistemas e controles</li> <li>▪ Tecnologia da informação</li> </ul>  | Complementar                  |
| Auditoria interna             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação de riscos</li> <li>▪ Avaliação e recomendação de sistemas e controles</li> <li>▪ Garantia de processos</li> <li>▪ Garantia do RI</li> <li>▪ Interação com profissionais de garantia externa</li> </ul>   | Atribuições                   |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento da organização e ambiente</li> <li>▪ Habilidades</li> </ul>   | Perfil do profissional        |
| Gestão de <i>Stakeholders</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparência com <i>stakeholders</i></li> </ul>   | Gestão de relacionamento      |

Quadro 22: Unidades de análise e categorias da segunda etapa

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto aos **benefícios** internos de uma ‘**asseguração**’ para RI, os respondentes (A, D, E)<sup>11</sup> concordam com o IIRC ao mencionar que a garantia para RI pode trazer melhorias nos processos internos da organização (Fonseca, 2010) e acrescentam ainda que o trabalho de um profissional externo possa fornecer assistência no processo de materialidade adotado pela governança<sup>12</sup>. O AUASB, em particular, acrescenta que o valor agregado da asseguração externa será sua capacidade de fornecer uma garantia na cadeia de valor de uma organização ao longo do tempo e se ela atingiu sua estratégia por meio da conectividade (IIRC, 2014c).

Quanto aos benefícios externos, grande parte dos respondentes também afirma que a asseguração externa traz credibilidade ao RI (A, C, D, E). O *Financial Reporting Council* [FRC] (C) expõe a necessidade de pesquisa entre investidores e outros usuários para verificar se eles exigem uma garantia externa, de que forma e por quem. O *Independent Regulatory Board of Auditors* [IRBA] (C) esclarece que um provedor de capital financeiro lhe afirmou que as garantias atuais sobre o RI não agregam valor e que ele observa as funções internas da organização ao longo do tempo, como a estrutura de governança, a gestão de riscos, os controles internos, os sistemas e a cultura organizacional (IIRC, 2014c).

Esta última afirmação corrobora com a *Johannesburg Stock Exchange* [JSE], bolsa de valores da África do Sul (B<sup>13</sup>). Esta entidade argumenta que o foco apenas na asseguração externa neste estágio inicial de desenvolvimento do RI poderia ser prejudicial e que se deve questionar se, de fato, uma asseguração independente aumentaria a credibilidade do RI neste momento (IIRC, 2014c). Ainda para a JSE, a confiança no RI surgirá ao longo do tempo conforme a organização demonstrar seu relacionamento com os *stakeholders*, bem como comprovar as declarações contidas em seus relatórios divulgados. Essa atitude evidencia como a organização constrói sua imagem e reputação (Ioana & Adriana, 2014; Jones, Hillier & Comfort, 2014; Steyn, 2014).

Alguns respondentes (A, C, E) concordam com o IIRC (2014a, 2014b) quanto a necessidade de **demanda** para o RI e à compreensão das reais expectativas e necessidades dos *stakeholders* incluindo a discussão sobre a natureza e o nível de garantia a ser prestado. Eles ainda acrescentam a importância da participação de acionistas e investidores na cadeia de fornecimento de informação para que as soluções em garantia sejam adequadas as suas necessidades. Um ponto significativo levantado pela PWC (E) seria entender a disposição de preparadores de relatos integrados e usuários em pagar níveis de garantia que não são

---

<sup>11</sup> A: Academia; D: Empresas; E: Empresa de auditoria (a sigla de cada grupo pode ser vista no Quadro 20).

<sup>12</sup> C: Emissor de normas contábeis (*Australian Auditing and Assurance Standards Board* [AUASB]).

<sup>13</sup> B: Bolsa de valores.

valorizados por eles. Logo, os preparadores poderiam se envolver e auxiliar no desenvolvimento de garantia para RI (IIRC, 2014c).

Contudo, a JSE (B) (IIRC, 2014c) considera útil compreender em que medida os investidores utilizam informações financeiras e de sustentabilidade já asseguradas em outros relatórios e se novos dados assegurados possuem os mesmos critérios de avaliação dos investidores, caso contrário, a garantia não adiciona valor e dificulta a comparabilidade de informações não financeiras (Eccles et al., 2012; EY, 2014). A *Corporate Reporting Users' Forum* [CRUF] (G), organização de investidores, expõe que a filosofia de que a garantia externa é essencial para a credibilidade do RI não parece ser compartilhada entre os *stakeholders*. Isto corrobora com as pesquisas da EY (2014) e parcialmente com os estudos de Hodge et al. (2009).

Quanto aos **desafios**, um respondente (C) entende que a ausência de informações mais detalhadas sobre os capitais não financeiros podem tornar a garantia para RI menos íntegra. Já os demais (C, E) acreditam que o custo da asseguarção será menor no longo prazo a medida que os sistemas e controles internos das organizações se tornem mais robustos e os profissionais de garantia obtenham qualificações para a asseguarção do RI. Um ponto levantado pelo *Hong Kong Institute of Certified Public Accountants* [HKICPA] (C) quanto ao custo, refere-se que este dependerá do nível de garantia exigido pelos usuários e de quanto os envolvidos estão dispostos a pagar (IIRC, 2014c).

Outro desafio é obter uma garantia para as informações não financeiras, como as narrativas e prospectivas (A, C, D, E)<sup>14</sup>, uma vez que os sistemas e controles internos dessas informações tendem a ser menos robustos<sup>15</sup> (Oprisor, 2015). Cabe ressaltar a opinião da Munich-Airport (D) e da Regnan (G)<sup>16</sup> em que a conclusão de asseguarção deve enfatizar a forma sobre como a organização chega a suas afirmações. Porém, essa ausência nas conclusões ratifica a resposta da empresa Novo Nordisk (D), a qual afirma sobre a dificuldade do profissional de asseguarção em conhecer profundamente o sistema de controle interno da organização (IIRC, 2014c).

Os princípios básicos também são vistos como desafiadores para a asseguarção de um RI. Em particular, os princípios de conectividade de informação (nove respondentes), de materialidade (oito respondentes) e de confiabilidade e completude (cinco respondentes) (A, C, D, E). A JSE (B) expõe que princípios como conectividade, materialidade, concisão e

---

<sup>14</sup> A: Academia; C: Emissor de normas; D: Empresas; E: Empresa de auditoria.

<sup>15</sup> C: Emissor de normas; D: Empresas.

<sup>16</sup> G: Organização de investidores.

completude são subjetivos, o que torna uma garantia independente padronizada difícil de ser alcançada. O ISCA foi a única entidade a mencionar que a disponibilidade de profissionais de garantia devidamente qualificados é um desafio, mas que pode ser superado.

Os respondentes (A, C, D, E)<sup>17</sup> concordam com o IIRC (2014a, 2014b) que o limite do RI é um desafio e acrescentam a ele a interação com o princípio da conectividade, ou seja, até que ponto o limite de verificação pode afetar a asseguuração da aplicação da conectividade de informações (C). O nível de garantia, híbrido ou integrado, se apresenta como um desafio para dois respondentes (C, E) e na opinião do *Institute of Singapore Chartered Accountants* [ISCA] (C), o principal desafio é obter demanda de mercado que valorize a garantia para RI. A valorização da asseguuração está relacionada à clareza das conclusões apresentadas e aos níveis de garantia estabelecidos para cada tipo de informação, visto que tal percepção afeta a confiança que os usuários depositam nos relatórios assegurados (Hodge et al., 2009).

Quanto a **metodologia de asseguuração**, os respondentes (C, E) concordam que mecanismos como governança, controles internos robustos, auditoria interna (Simnett & Huggins, 2015; Soh & Martinov-Bennie, 2015) e o envolvimento dos *stakeholders* (Manetti & Toccafondi, 2012) reforçam o trabalho de asseguuração independente (Simnett & Huggins, 2015). O ISCA (C) enfatiza a melhoria de sistemas e controles internos para informações não financeiras nesse estágio inicial de elaboração de RI, além de forte liderança da governança e de gestão de riscos. Essa opinião corrobora com a JSE (B), a qual cita que, em primeiro lugar, a garantia deve ser abordada por meio de processos de governança (IIRC, 2014c).

A AUASB (C) alude que uma declaração de confiança da governança em seus processos forneceria aos profissionais de asseguuração externa um direcionamento para iniciar o trabalho de garantia. Para a Regnan (G), não se deve ter uma única ou excessiva dependência na garantia externa, ao contrário, deve-se ter transparência sobre sua aplicação e sobre outros mecanismos. A Regnan comenta que mudar o foco de asseguuração para os responsáveis pela governança pode ajudar a garantir que a asseguuração é significativa e agrega valor para o negócio e para os *stakeholders*. Além disso, a ênfase no papel do comitê de auditoria e do conselho junto com a transparência na declaração de responsabilidade permite uma abordagem superior entre investidores e conselho (IIRC, 2014c).

Congruente a essas entidades, a Deloitte (E) argumenta que sistemas internos robustos são pré-requisitos para que os profissionais de asseguuração sejam capazes de realizar seu trabalho com qualidade. De forma complementar, a HKICPA (C) considera que uma

---

<sup>17</sup> A: Academia; C: Emissor de normas; D: Empresas; E: Empresa de auditoria.

asseguração externa ampla precisa compreender o mecanismo de governança da organização. O *Chartered Institute of Internal Auditors* [CIIA] (C) destaca o trabalho conjunto que pode ser desenvolvido entre auditoria interna e externa que, ao longo do tempo, segundo o IIA (C), pode trazer equilíbrio entre custo e utilidade. Porém, para a CRUF (G), o RI deveria ser assegurado apenas se ele fosse uma exigência legal, fixado por reguladores (IIRC, 2014c).

Esse argumento corrobora com a discussão no estudo empírico realizado por Jones et al. (2014) cuja falta de regulamentação para certos tipos de relatórios e informações faz com que a natureza e o escopo de asseguração externa varie entre os profissionais de asseguração e entre as empresas tornando a comparabilidade pouco possível (Eccles et al., 2012; EY, 2014). A ausência de metodologias de alta qualidade e de normas contábeis para informações não financeiras também impedem que as empresas de auditoria realizem um relatório de asseguração integrada (Eccles et al., 2012; Oprisor, 2015).

Quanto aos procedimentos existentes de asseguração, não há um parecer comum entre os respondentes. Alguns emissores de normas (AICPA, AUASB, IRBA) e empresas de auditoria (KPMG, PWC) alegam que normas como ISAE 3000, ISA 350 e ISA 330 fornecem base suficiente para a execução de trabalhos de asseguração limitada e razoável sobre diversos aspectos de um RI. Para outros<sup>18</sup>, apenas os princípios existentes nas atuais normas do IAASB podem auxiliar no trabalho de asseguração para RI, mas é preciso ter cuidado para não encaixar o RI dentro de uma norma<sup>19</sup> (IIRC, 2014c).

O mesmo ocorre sobre o debate de novos procedimentos. Como o RI está em um estágio inicial, alguns respondentes<sup>20</sup> sugerem apenas o desenvolvimento de orientações para os profissionais de asseguração e que a garantia poderia ter foco na maturidade da governança e nos processos de comunicação da organização. Para a CRUF (G), organização de investidores, a garantia deveria ser apenas para informações não financeiras quantitativas, excluindo-se as informações prospectivas. Neste momento, um programa piloto de garantia envolvendo profissionais de garantia, empresas e usuários de RI poderiam trabalhar na evolução do assunto (HKICPA).

A Deloitte (E) e FRC (C) alegam que o RI está em um período de experimentação e inovação em que metodologias de teste ou modelos de garantia devem ser empregados identificando as melhores práticas. Nesta fase inicial, as orientações poderiam ter foco na

---

<sup>18</sup> A: Academia (Universidade de Buenos Aires); C: Emissor de normas (AUASB, HKICPA, IRBA, XRB); E: Empresa de auditoria (KPMG).

<sup>19</sup> D: Empresas (Novo Nordisk).

<sup>20</sup> A: Academia (Carol Adams); C: Emissor de normas (AUASB, HKICPA, IFCA, IIA); D: Empresas (Munich Airport); G: Organização de investidores (CRUF, Regnan).



conectividade de informações, seus limites e completude e em informações prospectivas e subjetivas<sup>21</sup>. A EY (E) indica a necessidade de evolução do *framework* para RI e defende mais investigação sobre a forma de se abordar informações narrativas e prospectivas e como elas satisfazem a definição existente de um assunto apropriado para trabalhos de asseguração.

Na visão da JSE (B), a asseguração poderia ser apenas para o princípio da materialidade (assuntos relevantes contidos no RI), pois elevado enfoque à garantia poderia tornar o RI um relatório de *compliance*. Essa declaração corrobora com a opinião da CRUF (G) cuja discussão de normas para asseguração de um RI ainda é cedo, pois o excesso rigoroso de normas poderia inibir a divulgação de certas informações por parte das organizações. Na concepção dessa entidade, o IIRC deve incentivar as entidades a desenvolver um RI que é verdadeiramente útil para os investidores.

No entanto, há aqueles<sup>22</sup> que defendem a elaboração de normas específicas para RI conduzidas pelo IAASB, notadamente para informações narrativas e orientadas para o futuro. De qualquer forma, um item relevante na conclusão de uma asseguração independente é esclarecer a forma como a garantia foi obtida, sua natureza e o nível alcançado<sup>23</sup>. O trabalho de asseguração a ser realizado, seja conduzido por meio de normas ou orientações, deve melhorar a qualidade das informações reportadas tanto para quem as divulga quanto para quem as utiliza (Hodge et al.; 2009; Manetti & Toccafondi, 2012).

Aliado a essa discussão, alguns respondentes<sup>24</sup> se posicionaram favorável a asseguração do processo de elaboração do RI no que se refere à natureza da asseguração. Outros (C, E) já sugerem que o mercado e os *stakeholders* são quem deve decidir sobre o assunto. O mesmo ocorre para o nível de garantia a ser empregado no trabalho de asseguração. Para o período atual, alguns respondentes (A, C, E) acreditam que a garantia híbrida seria a melhor solução para o momento, no entanto o XRB (C) considera essa abordagem contrária a visão holística do RI. Este ponto de vista é coerente com a concepção de RI, visto que estes terão realmente valor mediante a verificação de uma asseguração integrada (Eccles et al., 2012).

Ainda a respeito da metodologia de asseguração, alguns respondentes<sup>25</sup> também acreditam que a asseguração para RI evoluirá à medida que o *framework* para RI, os

<sup>21</sup> C: Emissor de normas (HKICPA).

<sup>22</sup> A: Academia (Universidade de Buenos Aires); C: Emissor de normas (FRC, IFAC, ISCA).

<sup>23</sup> C: Emissor de normas (IIA-SA); E: Empresa de auditoria (KPMG).

<sup>24</sup> A: Academia (Carol Adams); C: Emissor de normas (IRBA, ISCA, XRB); D: Empresas (Munich Airport); E: Empresa de auditoria (Deloitte, KPMG).

<sup>25</sup> B: Bolsa de Valores (JSE); C: Emissor de normas (AUASB, HKICPA, IRBA, ISCA); E: Empresa de auditoria (PWC).

envolvidos nessa discussão e o pensamento integrado evoluam e amadureçam. Para isso, a união e colaboração entre a gestão financeira, a contabilidade, os investidores, a auditoria interna e externa e a governança se faz necessária<sup>26</sup>. Acredita-se que tal evolução acompanhará as necessidades do mercado<sup>27</sup>. Nesse aspecto, as pesquisas acadêmicas têm o potencial de contribuir para essa evolução (Adams, 2015).

Quanto ao perfil do profissional de asseguração houve um consenso que a asseguração para RI exigirá extensa preparação e/ou julgamento profissional, além de equipes multidisciplinares para a realização do trabalho (Simnett & Huggins, 2015). Um ponto interessante levantado pela KPMG (E) e a empresa *Munich Airport* (D) é a de que a asseguração para RI demandará plena compreensão do modelo de negócio da organização e do ambiente em que ela está inserida. Tal apreciação corrobora com o IIRC (2014b) e amplia o entendimento do IAASB (2013) em que o profissional de asseguração precisa entender o sistema de informação da organização e as limitações dos controles internos.

Um dos **atributos** reconhecidos no tema eixo ‘**pensamento integrado**’ é a conectividade de informação<sup>28</sup>. Esta desafia as organizações a demonstrarem como a conexão entre diferentes elementos de informação delinea seu modelo de negócio e a geração de valor (Adams, 2013; Eccles & Krzus, 2014). A conectividade leva à quebra de silos (Hao, 2014), à quebra de pensamento setorial conduzindo cada área organizacional para o pensamento sistêmico, ou seja, uma visão holística da organização<sup>29</sup>, como alegado por Stubbs e Higgins (2014). Isto posto, o pensamento integrado tem o **conceito/significado** de processo de mudança para alguns respondentes<sup>30</sup>, como reconhecido por Adams (2013), Kassai e Carvalho (2013) e Thomson (2015), pois conduz a uma mudança comportamental na forma como a organização enxerga suas atividades. Ele é o DNA de uma comunicação integrada<sup>31</sup>.

Quanto ao **estado** do pensamento integrado, o AUASB (C) entende que, conforme este amadureça, ele conduz a mudanças comportamentais nos relatórios corporativos, os quais se refletem na estratégia, na gestão e na estrutura de governança. Para o IRBA (C), um elevado nível de maturidade demonstrado na geração de valor é um indicativo de que o pensamento integrado está incorporado na organização. Torna-se um desafio para as empresas, segundo a PWC (E), alinhar sistemas e processos em que as informações estão em diferentes estágios de

---

<sup>26</sup> C: Emissor de normas (IIA, IIA-SA).

<sup>27</sup> C: Emissor de normas (IRBA, ISCA); E: Empresa de auditoria (KPMG).

<sup>28</sup> C: Emissor de normas (IIA, IIA-SA).

<sup>29</sup> E: Empresa de auditoria (PWC).

<sup>30</sup> C: Emissor de normas (AUASB, IIA).

<sup>31</sup> E: Empresa de auditoria (PWC).

maturidade. Todavia, a Universidade de Buenos Aires acredita que quanto mais o RI for aplicado adequadamente, ele evidenciará os benefícios do pensamento integrado.

As categorias e unidades de análise relativas ao tema eixo ‘**governança corporativa**’ notadas no Quadro 22 são mais abrangentes quando comparadas ao Quadro 21. Os respondentes suscitam pontos de destaque quanto ao papel da governança no cenário de asseguração externa para RI. Na categoria **responsabilidades**, o primeiro destaque é abordado pela Universidade de Buenos Aires (A), cuja governança da organização deve equilibrar seus objetivos com os de seus *stakeholders* considerando os interesses individuais, corporativos e da sociedade. Este tratamento equitativo está associado ao princípio da ‘Equidade’ instituído pelo IBGC (2015), aos princípios de governança regidos pelo ICGN (2014) e ao Código do Rei de Governança para a África do Sul (ID, 2009).

Na opinião do AICPA (C), o estabelecimento e a supervisão de um ambiente de controle interno eficaz é de responsabilidade da governança (IAASB, 2014a; IBGC, 2009; ICGN, 2014; COSO 2013), pois, desta forma, ela se sentirá confortável com a confiabilidade das informações. Como consequência, a governança se torna responsável por garantir todo o processo de geração de informações, segundo o AUASB (C) e a CRUF (G). Esta última, uma organização de investidores, ressalta que a alta gestão deve garantir a qualidade do seu RI informando aspectos quanto a liderança, sistemas e auditoria interna, além de como ocorre a participação de *stakeholders* (IIRC, 2014c).

O AUASB (C) complementa que é de responsabilidade da governança definir o conteúdo (Eccles & Krzus, 2014; IIRC, 2013d) e os limites para o RI e fornecer aos usuários do relatório uma base de preparação e apresentação do RI. Essa declaração faz menção ao elemento de conteúdo ‘base para preparação’ elucidado no *framework* para RI (IIRC, 2013a). Diante das responsabilidades até aqui expostas, alguns respondentes<sup>32</sup> entendem que cabe a governança garantir a integridade do RI mediante uma declaração por escrito. A Regnan (G) aconselha, que no curto prazo, o foco deve ser no papel dos responsáveis pela governança – conselho e comitê de auditoria – e como eles obtêm confiança na integridade do RI.

O IRBA (C) vai mais adiante e cita que a preparação de um RI deve ser realizada por conselheiros independentes não executivos provenientes do comitê de auditoria da organização. Para essa entidade, esses conselheiros já teriam conhecimento do negócio, mas com certa independência do funcionamento da empresa gerando imparcialidade e sem qualquer viés nas informações contidas no RI. Ainda, o AUASB (C) atribui à governança a

---

<sup>32</sup> C: Emissor de normas (AUASB, IRBA); G: Organização de investidores (CRUF, Regnan).

responsabilidade em desenvolver uma estratégia de garantia integral considerando o emprego dos trabalhos da auditoria interna e externa na asseguuração de processos e controles internos.

Todavia, a governança possui **relação com outros mecanismos**<sup>33</sup>, como a auditoria interna e de sistemas e controles que englobem uma gama de informações que sejam completas e confiáveis. Os controles internos são necessários para o cumprimento dos processos operacionais e financeiros estabelecidos e para o monitoramento de riscos (IBGC, 2009). Já a auditoria interna auxilia a governança no fornecimento de informações sobre a robustez de processos e dos controles internos ao inspecionar e avaliar sua adequação (IBGC, 2009) demonstrando seu envolvimento na prestação de garantia interna sobre questões de governança (Soh & Martinov-Bennie, 2015).

Quanto à categoria **complementar**, o IRBA (C) julga que novas habilidades também se estendem aos preparadores de RI e às pessoas vinculadas à governança corporativa. Já a posição da JSE (B) é mais enfática ao citar que um aumento na regulamentação em torno do conselho de administração melhora a governança e traz confiança para a garantia interna do RI, pois o foco deve estar em uma asseguuração interna. Neste caso, destaca-se que, em função do Código do Rei de Governança para a África do Sul (ID, 2009) e outros requisitos e regulamentos de comunicação integrada, esse país é precursor em iniciativas sustentáveis, de governança e de relatórios integrados (Simnett & Huggins, 2015).

Sobre o tema eixo '**sistema de controle interno**', alguns respondentes<sup>34</sup> comentam sobre o **estado** atual dos processos e controles internos, particularmente aqueles que envolvem dados não financeiros. Estes costumam ser menos sólidos e robustos quando comparados aos dados financeiros (Eccles et al., 2012) necessitando de investimentos, inclusive de tecnologia (Abeysekera, 2013; Eccles et al., 2014; Eccles & Krzus, 2014). A atual condição dos sistemas não financeiros não suportam uma completa implementação do *framework* proposto pelo IIRC restringindo o trabalho de asseguuração para RI. Tal trabalho requer que o profissional colete provas e realize testes de controles e procedimentos para sustentar sua conclusão (IIRC, 2014c).

Com relação ao **modelo** de sistema de controle interno, a empresa Novo Nordisk (D) informa que seus processos de divulgação de informações corporativas, sociais e ambientais são alinhados com os relatórios financeiros o que garante elevado nível de qualidade. O CIIA (C) cita a importância das empresas demonstrarem como desenvolvem seus controles internos

---

<sup>33</sup> C: Emissor de normas (AUASB, IRBA); B: Bolsa de valores (JSE).

<sup>34</sup> C: Emissor de normas (AUASB, HKICPA, IIA, IIA-AS, XRB); D: Empresa (Munich Airport); E: Empresa de auditoria (Deloitte, KPMG, PWC).

em cada área organizacional. Porém, alguns respondentes<sup>35</sup> citam *frameworks* existentes<sup>36</sup>, como COSO, CoCo, *King Report*, *Vienot Report*, que podem ser úteis para a melhoria da qualidade e robustez dos controles internos.

Um sistema de controle interno para ser robusto, ele, do mesmo modo, tem a dependência e **relação com outros mecanismos** que o auxilia nesse processo. Os respondentes AUASB (C), IRBA (C), PWC (E) e Regnan (G) consideram que a auditoria interna e a externa (Eccles et al., 2012; Fonseca, 2010; Oprisor, 2015; Soh & Martinov-Bennie, 2015), contribui na melhoria de sistemas e controles internos reforçando a credibilidade das informações que são divulgadas. A Regnan (G) completa ainda que a gestão e o comitê de auditoria da organização possuem um papel crítico no desenvolvimento de sistemas e controles sólidos.

De forma **complementar**, devido as particularidades do RI, ele requer dados e informações advindos de uma ampla gama de fontes subjacentes, o que exige novos sistemas e controles para a correta captura e gestão da informação<sup>37</sup>. Neste caso, as organizações terão que investir e dar especial atenção à TI (Abeysekera, 2013; Eccles & Krzus, 2014), responsável pela geração dos dados de origem. Apreende-se que um planejamento adequado para a implantação de um sistema de informação, aliado a TI, auxilia o controle interno na verificação de informações, no exame da base de dados e como esta relaciona diferentes dados da organização.

A respeito das **atribuições** que podem ser conferidas à ‘**auditoria interna**’, esta pode oferecer uma visão sobre os riscos potenciais<sup>38</sup> ao qual a organização está sujeita, como afirmado por alguns autores (Spira & Page, 2003; Soh & Martinov-Bennie, 2015). Ela tem um papel significativo a desempenhar na avaliação e recomendações de sistemas e controles internos (Simnett & Huggins, 2015) em razão de sua posição dentro da organização<sup>39</sup>. Aliado a isso, ela é vista, por alguns<sup>40</sup>, como o mecanismo encarregado de avaliar o processo no qual o RI é construído incluindo informações financeiras e não financeiras e, até mesmo, no processo de materialidade.

O IIA (C) destaca que a auditoria interna é o mecanismo mais adequado para avaliar o nível de incorporação do pensamento integrado, de garantir que os processos sejam integrados

<sup>35</sup> A: Academia (Universidade de Buenos Aires); C: Emissor de normas (IIA, IIA-SA).

<sup>36</sup> COSO, *King Committee on Corporate Governance (King Report)*, *Association Francaise des Enterprises Privées (Vienot Report)*.

<sup>37</sup> A: Academia (Universidade de Buenos Aires); E: Empresa de auditoria (Deloitte).

<sup>38</sup> C: Emissor de normas (IIA, IIA-SA, CIIA).

<sup>39</sup> C: Emissor de normas (AUASB, CIIA, IIA); E: Empresa de auditoria (Deloitte, KPMG, PWC).

<sup>40</sup> C: Emissor de normas (AUASB, CIIA, IIA, IIA-SA, IRBA); E: Empresa de auditoria (Deloitte); B: Bolsa de valores (JSE).

em uma organização, bem como ser ativamente envolvida no projeto de implementação do RI. Logo, cabe a auditoria interna garantir que RI é preciso e confiável. Para outros respondentes<sup>41</sup>, a interação da auditoria interna com os profissionais de asseguração externa pode colaborar na evolução da garantia para RI e na sua eficácia (Eccles et al., 2012; Oprisor, 2015), além de evitar duplicações de trabalhos e contribuir para a redução de custos.

Quanto ao **perfil do profissional** de auditoria interna, ele possui conhecimento da organização e do seu ambiente por estar familiarizado com a implementação de processos, sistemas e controles dispondo de uma visão dos riscos a que a organização está exposta (Simnett & Huggins, 2015; Spira & Page, 2003; Soh & Martinov-Bennie, 2015). Em razão dessa proximidade, a auditoria interna pode aprimorar os processos de comunicação com os *stakeholders*. De qualquer forma, para a JSE (B), o auditor interno terá que adquirir qualificações específicas com foco em governança, gestão de riscos, estratégia, sustentabilidade e questões que envolvem a materialidade.

Em relação ao tema eixo '**gestão de stakeholders**', a transparência na '**gestão de relacionamento**' foi citada por alguns respondentes<sup>42</sup> como relevante para a construção de confiança e credibilidade (Abeysekera, 2013; Eccles et al., 2014; ID, 2009). Isto abrange o envolvimento das partes interessadas no processo de elaboração do RI. A Regnan (G) acrescenta que a transparência na conclusão de asseguração externa, incluindo as qualificações do auditor, o escopo e os procedimentos adotados, permite aos *stakeholders* fornecer *feedback* e avaliar a adequação do trabalho independente (IIRC, 2014c).

## A) Análise temática

Na análise dos documentos foi observado que reguladores e empresas de auditoria anuem com o IIRC que a asseguração externa é fundamental para trazer credibilidade e confiança para o RI, corroborando com os estudos de Hodge et al. (2009), Kolk e Perego (2010) e Simnett et al. (2009). Contudo, a CRUF (G) expõe que essa percepção não parece ser compartilhada entre os *stakeholders* corroborando com a opinião da Regnan (G), a qual cita que, no curto prazo, o foco deve ser na estrutura de governança da organização (conselho e comitê de auditoria) e na transparência de processos e controles internos. Esses pontos de vista consentem com a JSE (B), bolsa de valores da África do Sul, a qual versa que a

<sup>41</sup> C: Emissor de normas (AUASB, IIA, IIA-SA); E: Empresa de auditoria (Deloitte).

<sup>42</sup> C: Emissor de normas (AICPA, IFAC); E: Empresa de auditoria (Deloitte); G: Organização de investidores (Regnan).

confiança se constrói ao longo do tempo e que as atitudes da organização, no médio e longo prazo, confirmam ou não as declarações apresentadas em seus relatórios.

Essas considerações por parte da CRUF, Regnan e JSE, com certa dose de ceticismo quanto à confiança que uma asseguração independente pode fornecer, pode estar relacionada com o grau de controle que a gestão interna da organização exerce sobre o trabalho de asseguração e sobre os profissionais de garantia (Fonseca, 2010; Manetti & Toccafondi, 2012; O'Dwyer & Owen, 2005; Smith et al., 2011) resultando em crises de credibilidade já enfrentadas pelo mercado de capitais (Oliveira & Linhares, 2007). Além disso, o *framework* para RI trouxe novos conceitos e inovações ainda não compreendidos totalmente pelos *stakeholders* (Oprisor, 2015) necessitando de um período de experimentação.

Nessa fase inicial de desenvolvimento de relatos integrados, observa-se que não há consenso sobre a utilidade de a asseguração independente agregar valor ao RI e que existem contradições no posicionamento entre entidades contábeis e representantes de usuários externos. Cada qual, com seu conjunto de crenças e valores (Scott, 1987; Steen, 2005), tenta regular sua posição nesse processo de institucionalização, quanto à credibilidade do RI, interpretando-o de forma que se molde aos seus próprios interesses (Zilber, 2002, 2008). Notam-se diferentes atores sociais buscando estabelecer uma ordem de interação (Barley e Tolbert, 1997) ao constituir padrões de comunicação e convívio entre os indivíduos envolvidos com o RI: empresas, reguladores, seguradores/auditorias e investidores.

Nesse processo de mudança institucional, a declaração de reguladores e empresas de auditorias, quanto à necessidade de asseguração externa como agente de credibilidade para um RI, indica os interesses desses atores impulsionados por relações de poder (Zilber, 2008). O interesse de reguladores e auditorias está relacionado ao fato de caso o RI se torne o principal padrão de relatos corporativos (IIRC, 2013a), essa peça será usada por investidores e demais usuários e a asseguração independente desse documento é a forma de essas entidades se manterem no mercado como referência no trabalho que realizam.

Por meio dessa afirmativa, reguladores e auditorias reforçam aos demais atores a crença sobre o trabalho de asseguração independente, concentrando-se em seus pontos fortes como forma de garantir seu trabalho e sobrevivência (Zilber, 2002). Esses atores, junto com o IIRC, têm a capacidade de construir o processo de socialização no sentido de influenciar as organizações que elaboram RI a obter uma asseguração externa. Apesar de o IIRC (2013a) mencionar que o RI é direcionado, sobretudo para provedores de capital financeiro, estes, conforme se observou nas respostas obtidas (IIRC, 2014c), mostram-se céticos quanto a uma asseguração independente para relatos integrados neste momento.

Ainda que, dos 63 *feedbacks* obtidos pelo IIRC, apenas 2 tenham sido de entidades de investidores, ressalta-se a importância em compreender o posicionamento e as expectativas desses indivíduos, uma vez que o IIRC (2013a) declara que o RI é direcionado a esse público. Organização de investidores e bolsa de valores tem interesse e foco, nesse início de mudança para relatos corporativos, nos mecanismos internos organizacionais que podem oferecer uma garantia interna para o RI. Logo, os valores e crenças dessas entidades têm enfoque nesses mecanismos, os quais são o principal objeto deste estudo no processo de reforçar a credibilidade para o RI.

As duas entidades de investidores (CRUF e Regnan) alegam que a governança da organização é quem deve garantir a credibilidade do RI ao divulgar uma declaração descrevendo como eles obtiveram confiança na integridade do relatório. Conforme afirmado pela JSE, a garantia deve ser realizada por meio de processos de governança e alega que estes possuem melhor qualidade quando há regulamentação em torno do conselho de administração, o que traz confiança à garantia do RI. Essas três entidades priorizam o foco em uma garantia interna, em que a governança corporativa se responsabiliza por todo o RI com transparência em seus processos e controles.

Para isso, a governança deve considerar e equilibrar as necessidades dos *stakeholders* da organização e utilizar outros mecanismos – como controles internos e auditoria interna – para garantir que as informações evidenciadas em torno de seu modelo de negócio são confiáveis e íntegras. O que se observa é a relação direta e estreita entre os mecanismos internos, que juntos, reforçam a credibilidade nas informações geradas e divulgadas. Esse alinhamento é observado nas melhores práticas e princípios de governança regidos pelo IBGC (2009, 2015), ICGN (2014), Código do Rei de Governança para a África do Sul (ID, 2009), nas diretrizes do IIA (2009, 2015) e nos princípios do COSO (2013).

Entende-se que o trabalho integrado e a transparência dos mecanismos internos no processo de geração de informações e como eles atestam a confiabilidade da informação divulgada são os *scripts* que investidores e bolsa de valores procuram imprimir para as organizações que elaboram o RI. Embora se observe que esses *scripts* estão presentes em normas e princípios vigentes, eles são reforçados nesse momento de crescimento do RI, com a intensificação de transparência sobre a forma como os mecanismos internos atuam, visto que no passado, as auditorias independentes não foram suficientes para garantir a credibilidade das informações divulgadas (Oliveira & Linhares, 2007).

A integração desses mecanismos direcionados ao modelo de negócio e à geração de valor conduz a uma visão holística da organização e ao pensamento integrado (Adams, 2013;



Eccles & Krzus, 2014; Frías-Aceituno et al., 2013; Hao, 2014; Stubbs & Higgins, 2014), além de facilitar a execução de uma garantia interna. Apreende-se que entidades ligadas a investidores buscam, dentro do domínio institucional, imputar seus preceitos com o objetivo de aumentar a probabilidade de certos comportamentos (Barley & Tolbert, 1997) que devem ser seguidos pelos mecanismos internos da organização. Logo, a integração entre uma garantia interna e uma asseguração independente no longo prazo poderá adicionar valor ao RI.

### 4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NO ITAÚ UNIBANCO

Essa terceira etapa da análise difere das anteriores, pois o objetivo específico dessa etapa é verificar como os mecanismos internos e o pensamento integrado é percebido por uma empresa pioneira para fins de asseguração independente do RI. Por essa razão, as questões elaboradas para as entrevistas semiestruturadas se distinguem das amplas perguntas feitas pelo IIRC em seu documento de consulta pública. Primeiramente, buscou-se entender como foi o processo de adoção e elaboração do RI (tópico 4.3.1), para então averiguar questões de asseguração do RI e o envolvimento dos mecanismos internos nesse processo (tópico 4.3.2).

#### 4.3.1 Contextualização do processo de adoção do Relato Integrado

A empresa pioneira investigada divulgou seu primeiro RI em 2014, referente ao exercício de 2013 (RI 2013), e o segundo em 2015, referente ao exercício de 2014 (RI 2014). Todo o processo de estudo do *framework* e de elaboração do RI foi desenvolvido internamente pela companhia. A adoção do RI ocorreu logo após, quase concomitante, a adoção de outra peça de comunicação pela organização, o Relatório Anual Consolidado (RAC). Ambos os documentos são divulgados no canal de comunicação “Relação com Investidores” no *website* da companhia.

Em razão de a companhia ter uma cultura de inovação e de tomar iniciativas quanto a divulgação e transparência de seus negócios, ela optou pela adoção do RI por acreditar que ele é uma ferramenta de comunicação a diferentes públicos sendo um documento de apresentação para quem não conhece a instituição. Além disso, a estrutura atual existente na companhia permitiu a adoção do RI a um baixo custo de implementação.

*Eu acho que foi uma questão de, é, inovação, foi assim, uma aposta, esse caso especificamente foi uma aposta de finanças (Gerente de Finanças).*

*O banco em geral tem uma cultura de procurar estar não atrás do que os outros em termos de iniciativas de divulgação e transparência. Acho que isso foi fundamental (...) como o banco já é gerido dessa forma, então o custo é relativamente limitado. Se for custo fácil, então você consegue estar em uma iniciativa avançada com um custo baixo de implementação (Membro independente do Comitê de Auditoria).*

*O Relato Integrado (...) é uma publicação super viável de você folhear (...) ele virou uma ferramenta pra gente se apresentar para os públicos lá fora, superpoderosa (Gerente de Comunicação).*

Para a elaboração do RI, a companhia criou um grupo de trabalho multidisciplinar (GTM) envolvendo analistas, coordenadores e gerentes das áreas de finanças, sustentabilidade, comunicação e relação com investidores.

O GTM se reúne quinzenalmente durante o ano e a tomada de decisões é conjunta. A percepção do grupo é a de que, com a aproximação e integração das áreas para o desenvolvimento e preparação do RI, permitiu aos envolvidos relacionar assuntos e entender os efeitos de suas atividades em outras áreas da organização, além de otimizar tempo e processos. A percepção de alguns do grupo é que o RI proporcionou uma mudança na forma de pensar e de se comunicar, ao se ter uma visão mais abrangente da organização e como ela afeta a sociedade.

*A gente tem uma evolução muito grande no conteúdo, na forma de pensar as informações (...) hoje eu não penso no meu, eu penso numa visão maior. Eu não vou ver no que isso influencia na minha área, mas vejo no que influencia o banco (Analista de Finanças 1).*

*Minha maneira de me comunicar com as demais áreas, de dar uma resposta mais rápida para quem me demanda alguma coisa acho que mudou. Acho que me coloco muito no lugar da pessoa agora, tento entender qual que é o impacto daquela demanda que a pessoa tá me fazendo (Analista de Finanças 3).*

Para a implementação do RI e do RAC, criou-se o Comitê de Reporte responsável em decidir assuntos estratégicos a serem incluídos no RI e alinhamento de informações entre os documentos. O Comitê de Reporte é formado por diretores e superintendentes, dos quais alguns também fazem parte de outros comitês dentro da estrutura de governança da companhia. Embora o Comitê de Reporte tenha sido criado para atender as demandas das duas peças, não há uma política interna formalizada (regimento por escrito) para ele. Porém, todas as reuniões do GTM e do Comitê de Reporte são registradas em ata.

Com a decisão em divulgar os dois relatórios, a companhia criou o *kick off*, processo que reúne anualmente diversas áreas responsáveis em gerar informações, cujo objetivo é divulgar o cronograma para inserção de informações e conscientizar as áreas quanto aos

processos de geração de informações que serão posteriormente divulgadas no canal “Relação com Investidores”. As informações geradas pelas áreas são inseridas em uma ferramenta específica, na qual é utilizada para a elaboração do RI e do RAC.

#### 4.3.2 Percepção quanto ao pensamento integrado e aos mecanismos internos

A partir das entrevistas semiestruturadas foi possível elaborar o Quadro 23. As informações expostas, na forma de categorias, representam a percepção das nove pessoas entrevistadas quanto a compreensão do pensamento integrado e dos mecanismos internos no processo de asseguuração do RI.

| TEMA EIXO                     | UNIDADE DE ANÁLISE   | CATEGORIAS                    |
|-------------------------------|--|-------------------------------|
| Asseguuração                  | ▪ Externos à organização   | Benefícios                    |
|                               | ▪ Conectividade de informações<br>▪ Informações não financeiras  | Desafios                      |
|                               | ▪ Dependência de outros mecanismos<br>▪ Perfil do profissional<br>▪ Procedimentos de asseguuração  | Metodologia de Asseguuração   |
| Pensamento integrado          | ▪ Conectividade de informações<br>▪ Quebra de silos<br>▪ Visão holística   | Atributos                     |
|                               | ▪ Processo de mudança  | Conceito / Significado        |
|                               | ▪ Maturidade   | Estado                        |
| Governança Corporativa        | ▪ Definição da base de preparação do RI<br>▪ Estabelecimento e supervisão do ambiente de controle interno<br>▪ Garantia da integridade das informações<br>▪ Garantia de informações estratégicas e prospectivas<br>▪ Garantia do processo de geração de informação<br>▪ Gestão de riscos<br>▪ Sustentabilidade empresarial | Responsabilidades             |
|                               | ▪ Relação com a auditoria interna<br>▪ Relação com controles internos<br>▪ Relação com outros mecanismos   | Relação com outros mecanismos |
| Sistema de Controle Interno   | ▪ Maturidade   | Estado                        |
|                               | ▪ Modelos próprios<br>▪ Modelos existentes   | Modelo                        |
|                               | ▪ Auditoria interna  | Relação com outros mecanismos |
|                               | ▪ Novos sistemas e controles<br>▪ Tecnologia da informação   | Complementar                  |
| Auditoria interna             | ▪ Avaliação de riscos<br>▪ Avaliação e recomendação de sistemas e controles<br>▪ Garantia de processos   | Atribuições                   |
| Gestão de <i>Stakeholders</i> | ▪ Atendimento as necessidades dos <i>stakeholders</i><br>▪ Transparência com <i>stakeholders</i><br>▪ Participação dos <i>stakeholders</i> no processo de materialidade  | Gestão de relacionamento      |

Quadro 23: Unidades de análise e categorias da terceira etapa  
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao tema ‘**asseguração**’, o entendimento dos entrevistados é que uma garantia independente traz **benefícios** à organização reforçando a credibilidade das informações divulgadas. O RI 2013 e o RI 2014 do Itaú Unibanco foram assegurados pela PWC e constam ao final de cada relatório. A companhia tem a premissa básica que todas as informações geradas e divulgadas a investidores sejam passíveis de **asseguração** por uma empresa independente. Tal proposição corrobora com o IIRC (2014b) que orienta as organizações a manterem uma trilha de auditoria das informações divulgadas.

Na visão dos entrevistados existem **desafios** para a realização de uma **asseguração** independente que garanta informações não financeiras e a conectividade de informações. Em parte, isso ocorre devido a ausência de norma específica para os auditores assegurarem esses aspectos. Esse posicionamento se alinha com a opinião da Universidade de Buenos Aires e de alguns reguladores (FRC, IFAC, ISCA) (IIRC, 2014c). Contudo, outro ponto de vista destacado é que esses desafios podem ser superados à medida que o profissional externo compreenda mais o modelo de negócio da organização, seus processos internos e de aspectos mais intangíveis que são divulgados no RI.

*A auditoria precisa ter maior contato com o material do IIRC, com o framework, os materiais, para entender melhor o Relato (Analista de Finanças 3).*

*Tiveram alguns casos que eles tiveram que aprofundar um pouco mais no processo de, de verificação (Gerente de Finanças).*

*Ainda o trabalho do auditor externo tem um foco muito grande nos aspectos financeiros, e que a formação do auditor externo ainda não é tão boa em aspectos mais intangíveis (Membro independente do Comitê de Auditoria).*

Isso remete ao perfil do profissional, cujo conhecimento e habilidades devem ser aprimorados para superar os desafios presentes nesse processo. Nesse sentido, a **metodologia de asseguração** adotada pela companhia envolve tanto uma **asseguração** interna, proporcionada pelos seus mecanismos internos, quanto uma **asseguração** externa. Essa abordagem condiz com a Regnan (IIRC, 2014c), organização de investidores, cuja opinião concerne com um equilíbrio e transparência para ambos os mecanismos. Mediante as entrevistas e a observação ao relatório de **asseguração** independente presente no RI 2013 e RI 2014 da companhia, observou-se uma evolução em ambos os processos (internos e externos).

A **asseguração** interna realizada pelos mecanismos internos (área de controles internos e de auditoria interna sob a supervisão do Comitê de Auditoria) se tornou mais abrangente com a adoção do RI e do RAC, pois novas informações foram incluídas nos dois documentos até então não divulgadas pela área de ‘Relação com Investidores’. A área de controles

internos passou a mapear novos processos, avaliar os riscos envolvidos e monitorá-los no intuito de garantir a integridade das informações geradas, como preconizado pelo *framework* do COSO (COSO, 2013).

*Influenciou também a forma de coletar informações para produzir relatório, porque agora a gente envolve controle interno de uma forma mais específica para assegurar a informação tanto na origem e depois na utilização, check list de todas as pessoas do banco que mandam informação (Analista de Finanças 1).*

*Minha equipe foi mapear todas essas áreas, toda informação que eles mandavam pra construção do relatório e se tinha controle ou não (Gerente de Controles Internos).*

Quanto aos procedimentos de asseguarção, por parte da auditoria independente, houve uma evolução no escopo de garantia do RI 2013 para o RI 2014, a pedido do Comitê de Auditoria. Para a asseguarção do RI 2014, certos procedimentos foram executados com maior abrangência e profundidade, sendo verificados alguns processos internos, além da verificação quanto à aderência do RI ao *framework*. Porém, o relatório de asseguarção independente emitido pela auditoria, em ambos os anos, teve uma garantia limitada em razão da ausência de norma para instruir como validar determinados tipos de informações não financeiras. Nesse caso, menos itens são examinados conduzindo a um menor nível de garantia (IAASB, 2013).

Embora ainda haja limitações, o membro independente do Comitê de Auditoria entende que facilitar a aproximação de seu auditor externo às áreas que geram informações pode melhorar o processo e, conseqüentemente, a qualidade do trabalho da asseguarção externa.

*O auditor externo tendo mais proximidade com a área geradora, vai conhecer melhor o número, o processo de geração, os riscos que estão sobre esta geração (...) (Membro independente do Comitê de Auditoria).*

Todavia, a auditoria externa possui um relacionamento próximo a auditoria interna da organização, além de testar e utilizar os controles internos para a realização de seu trabalho. Essas afirmações apoiam a opinião de alguns reguladores e empresas de auditoria (IIRC, 2014c) quanto ao suporte e reforço que os mecanismos internos proporcionam ao trabalho da asseguarção independente.

A respeito dos **atributos** do tema '**pensamento integrado**', percebe-se que o GTM tem incorporado os aspectos quanto a conectividade de informações proposto no *framework*.

*A gente precisa aprimorar em conexões de informação, a gente tem que começar agora a trazer este tipo de mensuração de impacto, já que a gente já sabe que a gente tem (Analista de Finanças 1).*

*Como os capitais se inter-relacionam (...) a gente tá estudando (Coordenador de Finanças).*

A integração entre as áreas para a construção do RI conduziu a quebra de silos e a uma visão holística da organização corroborando com os argumentos de Adams (2013) e Stubbs e Higgins (2014). A compreensão das inter-relações entre as diferentes áreas organizacionais proporcionou um engajamento entre elas resultando na otimização de processos e na qualidade da informação divulgada (Kassai & Carvalho, 2013).

*O processo de como a empresa toma suas decisões (...) são baseadas na comunicação entre as áreas para levar a empresa a uma decisão otimizada (...) O pensamento integrado leva a uma otimização de todos os processos da companhia, na decisão e melhora a performance (Analista de Finanças 3).*

Para esse grupo, o **conceito/significado** de pensamento integrado remete a um processo de mudança na forma de pensar, agir e tomar decisões.

*A gente tem que estimular mais ainda essa questão de compartilhar decisões, tomada decisão compartilhada, as estratégias, definir tudo em conjunto (Analista de Finanças 1)*

*Integração é importantíssima, porque senão cada um acaba seguindo uma diretriz (...) vai acabar tendo este viés, por isso tem que ter esta integração, porque o Relato não é para finanças, é para tudo como um todo (Coordenador de Consolidação Contábil).*

Logo, com relação ao **estado** do pensamento integrado, notou-se que o GTM possui maturidade e consciência do conceito, mas que ainda existe dificuldade para mensurar as inter-relações entre os capitais, apoiando a pesquisa da Deloitte (2013) quanto a aplicação prática desse princípio. Esse desafio anui com as apreciações de Adams (2013) e Eccles e Krzus (2014), na qual a demonstração do modelo de negócio e como ele gera valor são traçados pelas conexões entre os diferentes elementos de informação. A mensuração das externalidades, conforme denominado pelos entrevistados, é algo que o GTM está estudando e buscando desenvolver de forma criteriosa e sistêmica, visto que a companhia busca manter uma base que seja possível de ser assegurada.

O nível de maturidade observado ainda se restringe ao GTM e a algumas pessoas ligadas a governança. Contudo, há planos da companhia para disseminar o conceito de

pensamento integrado e RI para toda a organização. Ainda que limitado a um grupo de pessoas, as estratégias e a gestão de governança não tiveram mudanças em função do RI, pois para a alta gestão, a companhia possui uma cultura e estrutura maduras, com uma visão holística de seu negócio no ambiente nacional e internacional. Essa afirmação contesta a visão de Frías-Aceituno et al. (2013) e Higgins et al. (2014) de que a implantação de um RI exige mudanças na tomada de decisões e nas estratégias definidas pela organização.

Mediante as entrevistas, observou-se algumas das **responsabilidades** da ‘**governança corporativa**’ quanto aos processos de elaboração e divulgação dos relatórios RI e RAC. Ambos os relatórios passam por algumas instâncias de aprovação (definição da base de preparação), cujo conteúdo é analisado e validado pelo Comitê de Reporte, em seguida, pelo Comitê de Divulgação, Comitê de Auditoria para então ser apresentado ao Conselho de Administração, o qual define a mensagem da presidência a ser incluída no relatório. O RI passou por esse processo a partir do segundo ano de divulgação.

Embora o Comitê de Auditoria da companhia analise o conteúdo do RI, ele não emite um parecer, assim como faz para as demonstrações financeiras exigidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Sua atuação é mais intensa para as demonstrações financeiras, pois sua divulgação é trimestral, ao contrário do RI que possui divulgação anual. Ainda que a dinâmica de análise seja similar entre RI e RAC, o membro independente do Comitê de Auditoria admite que esse órgão ainda está um pouco longe do RI.

*Mas o Comitê está mais longe do Relato Integrado (Membro independente do Comitê de Auditoria).*

Neste caso, pressupõe-se que isso ocorra em função da adoção recente do RI e por este evidenciar um conjunto expressivo de informações não contábeis que se distanciam do padrão de informação financeira analisado pelo Comitê, uma vez que grande parte das preocupações da governança está centrada em aspectos financeiros (Spita & Page, 2003).

Nota-se que a estrutura de governança da companhia atua no estabelecimento e supervisão de seu ambiente de controle interno. A companhia adota o *framework* do COSO e o modelo de três linhas de defesa para o gerenciamento de riscos e controles de seus processos. Dentre as atribuições do Comitê de Auditoria nesse contexto, ele é responsável por supervisionar o sistema de controle interno e, para isso, ele monitora os trabalhos da auditoria interna e externa, a preparação das demonstrações financeiras e a gestão de riscos, como previsto pelo IBGC (2009). No *website* da companhia estão disponibilizadas as políticas e os

regimentos da estrutura de governança e de gestão de riscos, bem como as referências ao uso do modelo COSO e das três linhas de defesa.

*Comitê abrange oversight com monitoramento da auditoria interna e externa, demonstração financeira e gestão de risco (...) definimos uma agenda de quais são os temas (...) requeridos regulatoriamente e outros temas que em nossa visão e julgamento de riscos são mais relevantes (Membro independente do Comitê de Auditoria).*

A governança define sua margem de risco e as estratégias de negócio, no qual os comitês votam entre os vários possíveis cenários econômicos elaborados por especialista da companhia para apoiar na garantia de suas informações estratégicas e prospectivas. A forma como o ambiente de controle interno é estabelecido e supervisionado permite observar que a governança se assegura dos processos desde a geração de informações até a sua publicação. Neste processo, a governança, por meio de seu Comitê de Auditoria desempenha o gerenciamento de riscos ligados à integridade da informação e ao resultado esperado pela companhia.

A instituição já possui uma cultura de planejamento e ações sustentáveis (Klettner et al., 2014) em seus negócios por integrar uma superintendência de sustentabilidade que facilitou, por meio do RI, a comunicação com o público externo. No contexto até aqui exposto, a governança e sua **relação com outros mecanismos** da companhia é primordial para o cumprimento de suas responsabilidades. Ela supervisiona e avalia o trabalho e os resultados da auditoria interna, bem como aprova seu planejamento. Por meio da auditoria interna, a governança influencia o trabalho de controles internos, visto que aquela examina regularmente os processos mais críticos avaliados pela área de controles internos. Para isso, a governança conta com tecnologia e sistemas que auxiliam na integridade dos dados.

Por meio das entrevistas, observou-se que o ‘**sistema de controle interno**’ da companhia se encontra em um **estado** maduro para os relatórios já formalizados. A companhia usa o **modelo** COSO para estruturar sua metodologia de trabalho para as áreas de controles internos e auditoria interna, verificando se os cinco componentes do modelo estão refletidos em seus procedimentos de avaliação. A área de controles internos é estruturada de forma que atenda a cada vice-presidência da organização, com foco na avaliação de processos e nos riscos inerentes, bem como na eficácia dos controles envolvidos.

Mediante uma metodologia desenvolvida internamente, a área de controles internos efetua o mapeamento das atividades de cada área e verifica quais são os controles implantados



pela área para garantir a integridade da informação. Logo, o mapeamento ocorre em nível de processos e não apenas em nível de departamento. Como a companhia possui ações negociadas na *New York Stock Exchange* (NYSE), existem os ‘controles SOX’, cuja função é mitigar os riscos que podem afetar principalmente o Itaú Unibanco Holding. Para isso, o sistema de controle interno tem **relação com outro mecanismo**, a auditoria interna, a qual, paralelamente a área de controles internos, testa e avalia esses controles regularmente.

Observa-se que o sistema de controle interno da companhia tem foco na avaliação de riscos e na mitigação dos mesmos com o intuito de que a organização atinja os objetivos definidos, assim como elucidado pelo *framework* integrado do COSO (2013). A área de controles internos atua em todos os tipos de riscos que podem afetar os resultados da organização. Sua estrutura está disposta de modo a gerenciar os riscos financeiros, macroeconômicos, sociais e ambientais, de crédito, mercado e liquidez, operacionais, dentre outros.

*Controles internos aqui é uma área que fica dentro da área de controle de risco, então aqui a gente, a gente trabalha no esquema de três linhas de defesa (Gerente de Controles Internos).*

*A gente tem um superintendente de controles internos (...) para cada vice-presidente. E esse superintendente tem vários gerentes que atendem as diversas diretorias que estão abaixo dessas vice-presidências, (...) a gente reflete exatamente a estrutura do banco (Gerente de Controles Internos).*

Contudo, o sistema de controle interno necessita amadurecer para os aspectos de conectividade e inter-relação preconizados pelo *framework* do IIRC e abordados no RI da companhia. Conforme a organização identifique e desenvolva critérios para mensurar as inter-relações entre seus capitais, o sistema de controle interno da companhia deve ser capaz, segundo Oprisor (2015), de avaliar se esses critérios são medidos de maneira adequada. A cada ano, a companhia procura desenvolver e aprofundar aspectos específicos em seu RI. No primeiro ano, o foco foi estudar o *paper* lançado pelo IIRC com os comentários das empresas participantes do *Pilot Programme* e desenvolver seu modelo de negócio, no segundo ano, a companhia focou na construção de sua matriz de materialidade.

De maneira **complementar**, com a implantação do RAC e do RI, a área de controles internos realizou novos mapeamentos de processos e sugestão de novos controles para que as informações geradas em base de dados específica para ambos os relatórios tivesse integridade. Em sua percepção, a área de controles internos pode auxiliar no desenvolvimento de metodologias de teste que analisem o efeito de uma informação em outra contribuindo para

garantir a conectividade de informações. Nesse processo, a tecnologia da informação pode facilitar o processo de integração dessas informações (Eccles & Krzus, 2014).

Quanto às **atribuições** da '**auditoria interna**', identificou-se que seu escopo de trabalho está mais direcionado à governança da companhia, reportando-se, tecnicamente, ao Comitê de Auditoria. Além de atuar para garantir que o trabalho da área de controles internos está sendo executado corretamente, ela também atua em temas definidos pelo Comitê de Auditoria, os quais julga conter riscos relevantes. Assim, a auditoria interna identifica e avalia processos, controles e os riscos envolvidos, além daqueles relativos ao negócio, conforme preceitua o ID (2009). Ainda que o escopo de avaliação seja menos abrangente comparado à área de controles internos, ele ocorre com profundidade.

*Em termos estruturais o Comitê de Auditoria é responsável pela auditoria interna, a auditoria interna se reporta tecnicamente para o Comitê de Auditoria (...) nós definimos uma agenda de quais são os temas (...) que em nossa visão e julgamento de riscos são mais relevantes (Membro independente do Comitê de Auditoria).*

Acerca da '**gestão de stakeholders**', a companhia possui vários canais de comunicação promovendo uma **gestão de relacionamento** com suas partes interessadas (investidores, colaboradores, clientes, imprensa e academia). Por meio de seus canais, a organização procura entender as necessidades de cada *stakeholder*, bem como obter *feedback* de suas operações e de seus relatórios publicados. Esse tipo de relação corresponde às abordagens citadas por Schaltegger (2012), ao mesmo tempo em que a companhia alinha seus relatórios para as pressões de seus *stakeholders*, a estratégia corporativa engloba questões de sustentabilidade. Esses canais também foram utilizados na formação da matriz de materialidade presente no RI.

Para o GTM, o desenvolvimento da matriz de temas materiais propiciou maior compreensão das necessidades dos *stakeholders* e das atividades da instituição. A matriz foi desenvolvida considerando os temas que são relevantes para os *stakeholders* e os que são relevantes para a alta gestão do banco. Os canais de relacionamento da companhia utilizados para a definição dos temas materiais foram sociedade, colaboradores, clientes e investidores. A gestão se tornou mais transparente em função da adoção do RI aliado a cultura da companhia, além da demanda de alguns investidores, cujas reuniões realizadas com esse público apresentaram metas passadas, sua realização e as metas futuras.

## A) Análise temática

Para a companhia, os mecanismos internos são expressivos instrumentos que auxiliam a garantir a integridade da informação durante seu processo de geração. A organização tem em sua cultura, a preocupação e a seriedade com a asseguaração, tanto interna quanto externa, das informações produzidas e divulgadas a seus investidores. Essa percepção do valor dos mecanismos internos corrobora com os estudos de Eccles et al. (2014), Simnett e Huggins (2015), Oprisor (2015) e Soh e Martinov-Bennie (2015) e condiz com a afirmação do IIRC (2014a) cujos mecanismos contribuem para reforçar a credibilidade do RI e sua asseguaração independente realizada por entidade externa.

Observa-se que a companhia utiliza modelos de referência, como o COSO e as três linhas de defesa no processo de garantir o alcance dos objetivos definidos e minimizar os riscos envolvidos. Esses modelos permitem a participação de grande parte dos indivíduos da organização no processo de garantir que suas atividades são adequadas e que seus controles são efetivos na mitigação de riscos, conforme aludido pelo COSO (2013) e pelo IIA (2013a, 2015). Como a companhia negocia ações na NYSE, a aplicação desses modelos pode ter sido influenciada por esse ambiente institucional, visto que o órgão regulador exige que as empresas publiquem uma avaliação de seus controles internos.

As entrevistas efetuadas a diferentes pessoas da companhia permitiram cruzar informações e compreender que existe interação entre os mecanismos internos e que a alta gestão tem foco no gerenciamento integrado de riscos indicando que há uma boa governança da instituição (Spira & Page, 2003). Nesse sentido, uma liderança eficaz corresponde em conhecer profundamente seu modelo de negócio, os tipos de riscos envolvidos e o ambiente em que as informações são produzidas, cuja compreensão é obtida mediante o envolvimento da governança na determinação dos temas materiais, como mencionado por Eccles e Krzus (2014) e o IIRC (2013d).

Observou-se que os mecanismos internos são utilizados pela companhia durante todo o processo de produção de informações, com o intuito de garantir que elas sejam íntegras e que tenham base para posterior validação por parte da auditoria externa. Esse comportamento de engajamento dos atores sociais para com a confiabilidade da informação pôde ser observado nas entrevistas. Consoante aos pressupostos da Teoria Institucional (Burns & Scapens, 2000; Steen, 2005), as entrevistas possibilitaram depreender a existência de relações informais entre a instituição e seus indivíduos, representadas por um estado de regras

semelhantes devido a percepção dos indivíduos diante de práticas já institucionalizadas. Neste caso, a percepção de minimizar os riscos no processo para gerar informações verificáveis.

Assim, a companhia percebe a importância de seus mecanismos internos para viabilizar o trabalho de uma asseguração independente, mas também entende que a companhia pode contribuir com seus auditores externos aproximando-os das áreas que geram as informações que são divulgadas aos investidores. Essa iniciativa estimula o profissional independente a conhecer melhor os processos e os riscos envolvidos na produção da informação melhorando a qualidade do trabalho de garantia. Nessa acepção, a companhia incentiva que o trabalho de asseguração do profissional independente tenha como natureza a garantia do processo de elaboração do RI.

Nesse sentido sugere-se que o RI e o pensamento integrado seja disseminado as demais áreas da companhia, pois esse processo promove uma cultura interna mais colaborativa entre os indivíduos (Adams, 2013) assim como foi percebido pelo grupo de trabalho, responsável pela preparação do RI. Do mesmo modo, alvitra-se que os mecanismos internos compreendam os conceitos e as premissas subjacentes do *framework*, pois essa clareza pode auxiliar no amadurecimento do RI e de como ele é comunicado aos diferentes *stakeholders*. Como consequência, essas mudanças podem reforçar e amparar o trabalho dos profissionais de asseguração externa.

Outro aspecto que pode reforçar a credibilidade do RI da companhia e a transparência com seus *stakeholders* é a emissão por parte da alta governança (representada pelo presidente do conselho de administração ou o diretor presidente) de uma declaração de garantia em seu RI informando como ela obteve segurança nas informações divulgadas. Essa declaração é solicitada pelo *framework* (IIRC, 2013a) e vista como significativa para agregar valor e confiança ao RI, conforme *feedback* recebido pelo IIRC (2014c) das entidades vinculadas a investidores (CRUF e Regnan) e da bolsa de valores da África do Sul (JSE).

Para a companhia, o RI ainda está em fase de desenvolvimento, ou seja, de experimentação e amadurecimento, pois a cada ano a companhia busca melhorar o modo como a informação é comunicada. Isso significa aprimorar a forma como alguns princípios básicos do *framework* são apresentados no RI, em especial, a conectividade de informações. A companhia julga que seus capitais são apresentados e descritos no RI, mas que ainda as inter-relações entre eles precisam ser trabalhadas e mensuradas. Nessa fase, a companhia busca representar os *scripts* estabelecidos pelo IIRC, ou seja, agir de acordo com os padrões estabelecidos (Barley & Tolbert, 1997) no *framework* e nos documentos sobre asseguração para a elaboração de um RI confiável.

Pondera-se que, com a adoção do RI, os indivíduos envolvidos no projeto compreenderam o conceito de pensamento integrado. Particularmente, os integrantes do GTM perceberam mudanças proativas na forma de pensar e de se relacionar (Eccles et al., 2012; Hao, 2014), além de melhorar sua visão sistêmica e holística sobre a companhia (Simnett & Huggins, 2015), bem como sobre as expectativas de seus *stakeholders* (KPMG, 2013; Steyn, 2014). Essa mudança, aliado a cultura da companhia, tornou-a mais próxima de seus *stakeholders* (Eccles & Saltzman, 2011; Ioana & Adriana, 2014) e da academia, ao divulgar o RI por meio de palestras e permitir pesquisas sobre o RI dentro da organização.

Infere-se que essa mudança de conduta associado à cultura organizacional e à representação de empresa pioneira torna a companhia uma *'early adopter'*, que, segundo DiMaggio e Powell (1983), é impulsionada pelo desejo de melhorar seu desempenho. Nesse papel, a companhia se torna referência para que outras organizações adotem o RI e o modelo utilizado por ela. Nessa fase de **representação** do processo de institucionalização do RI, a companhia procura agir de acordo com o *framework* do IIRC e com as recomendações sugeridas nos dois documentos de consulta pública sobre asseguração para o RI.

Embora a adoção do RI tenha proporcionado algumas mudanças na postura dos indivíduos envolvidos no processo, não houve mudanças, até então, na cultura da companhia ou em suas estratégias e modelo de negócio, pois, segundo a própria organização, essas já são desenvolvidas. Stubbs e Higgins (2014) explicam que empresas que já publicam relatórios de sustentabilidade possuem uma visão holística e uma cultura de engajamento com seus *stakeholders*, não exigindo mudanças em suas crenças e valores com a adoção do RI, mas apenas mudanças estruturais, em processos e sistemas.

Essa afirmação dos autores corrobora com o cenário da companhia que já contava com uma superintendência de sustentabilidade e de relação institucional e governamental, sendo estes os catalisadores de mudança organizacional (Stubbs & Higgins, 2014). As mudanças observadas na companhia correspondem às estruturais, como a criação do grupo de trabalho multidisciplinar, a criação do Comitê de Reporte e do processo de *kick off* (estes dois últimos com maior influência pela criação do RAC), além da expansão do trabalho da área de controles internos mapeando novos processos e avaliando os controles e riscos envolvidos.

Entende-se que organizações menos desenvolvidas e que não tenham responsabilidade corporativa social e ambiental incorporada em seu modelo de negócio terão que rever suas visões e redirecionar suas estratégias de forma sustentável, na hipótese de adotar fielmente as premissas do *framework* para RI. Isto posto, e, seguindo a perspectiva de DiMaggio e Powell (1983), tais organizações precisam introduzir essas inovações e mudanças para reforçar sua

legitimidade e garantir sua continuidade (Vale, 2014) em um ambiente institucional dotado com essas regras e princípios.

#### 4.4 ANÁLISE INTEGRADA DA PESQUISA

Sob a lente teórica proposta neste estudo, o lançamento do *framework* para RI representa o primeiro *script* lançado pelo IIRC, com o intuito de estabelecer novos princípios às organizações na sua forma de comunicação e evidenciação de informações a seus *stakeholders*. Outros documentos foram lançados posteriormente pelo IIRC para auxiliar na compreensão de aspectos-chave do *framework*. Esse primeiro *script* visa instituir que a organização incorpore o pensamento integrado em seus processos e tomadas de decisão e demonstre, para seus principais *stakeholders*, como ela gera valor mediante o uso e interação entre diferentes capitais.

No ano seguinte ao lançamento do *framework*, o IIRC publicou dois documentos promovendo a discussão acerca da asseguarção independente para RI, indicando um segundo *script* no processo de institucionalizar o RI e seu processo de asseguarção. Nesse segundo *script*, o IIRC inclui o papel de reguladores e profissionais de asseguarção. Ambos os *scripts* representam a fase de **codificação** contendo os princípios institucionais que determinam os padrões a serem adotados pelas organizações e outros atores sociais envolvidos no processo de preparar e assegurar um RI. Nesse contexto, as empresas pioneiras, vistas como ‘*early adopters*’, tornam-se referência para outras empresas aderirem a esses *scripts*.

A fase de **representação** no processo de institucionalização de um RI assegurado é caracterizada quando os atores sociais, neste caso, as empresas preparadoras de RI, agem de acordo com os *scripts* definidos. Segundo Barley e Tolbert (1997), a decisão por aplicar um *script* pode ser tomada pelo ator social de forma consciente ou não, sendo esta última, na opinião dos autores, a mais recorrente. Entretanto, a escolha consciente das empresas que adotam o RI pode ser estratégica ou envolver uma opção racional frente as pressões institucionais (DiMaggio & Powel, 1983; Higgins et al., 2014; Meyer & Rowan, 1977; Monjarret, 2015; Smith et al., 2011), seja para se manter legítima e ser referência em inovação (empresas pioneiras), seja para adquirir legitimidade diante de outras organizações que adotaram o RI.

Outros atores sociais relevantes identificados no segundo *script* são as empresas emissoras de normas de auditoria, as empresas de auditoria e asseguarção e os investidores. Ao lançar os dois documentos de consulta pública sobre asseguarção para o RI e convidar ao

*feedback*, o IIRC possibilitou a esses atores, auxiliá-lo na construção de um futuro *script* cuja codificação poderá envolver, a obrigatoriedade de divulgação do RI e sua asseguração independente. Todavia, observou-se que não há consenso sobre esse tema entre profissionais contábeis e investidores, pois, cada grupo busca regular esse novo processo inserindo suas crenças e valores (Scott, 1987; Steen, 2005) e os próprios interesses (Zilber, 2002, 2008).

As entidades vinculadas a contabilidade e auditoria expõem que a asseguração externa independente é essencial para oferecer credibilidade ao RI. Para esses atores sociais instituir essa crença aos demais indivíduos permite a continuidade dos seus trabalhos e sua existência. Já os investidores pedem atenção e transparência aos mecanismos internos como instrumento de garantia e de agregação de valor ao RI, pois no passado, a asseguração independente não foi suficiente para garantir a credibilidade dos relatórios publicados (Oliveira & Linhares, 2007). Nota-se que a asseguração possui um significado distinto para os diferentes atores sociais influenciados por interesses próprios e relação de poder (Zilber, 2002, 2008).

Ao considerar a codificação dos *scripts* aqui identificados, entende-se que o processo de institucionalização do RI e sua asseguração está na fase de **representação**. Conforme observado no Itaú Unibanco, empresa pioneira, os *scripts* estão sendo aplicados, mas alguns conceitos subjacentes ao *framework* ainda estão sendo estudados e amadurecidos para que a companhia adquira uma asseguração independente mais abrangente sobre o conteúdo de seu RI. Nesse aspecto, a companhia vem incorporando o pensamento integrado e passando por algumas mudanças estruturais internas utilizando seus mecanismos internos para auxiliar na viabilização de uma asseguração independente para o RI.

Diante da análise realizada nas etapas anteriores destacando que: i) o RI é um processo fundado no pensamento integrado e seu principal objetivo é explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo, ii) o IIRC incentiva o debate acerca da asseguração externa para RI, e iii) os investidores, conforme *feedback*, dão ênfase, em primeiro lugar, na garantia que os mecanismos internos da organização podem proporcionar, esse estudo busca responder como esses mecanismos podem agregar o pensamento integrado para viabilizar o processo de asseguração independente para RI. O que foi percebido ao longo de toda a análise é sintetizado nesta subseção.

A adoção do RI exige uma postura transparente e uma cultura interna proativa (Adams, 2013), pois a aplicação dos princípios básicos e elementos de conteúdo do *framework* exigem reflexão e experimentação (Oprisor, 2015; Simnett & Huggins, 2015). O período de adaptação e adequação se diferencia de acordo com a maturidade da gestão e da cultura organizacional e até que ponto a empresa considera as expectativas dos *stakeholders*,

assim como aspectos sociais e ambientais em seu modelo de negócio e estratégias. Isto depende de fatores normativos, estruturais e sociais formados pela organização ao longo do tempo (Greenwood et al., 2008). Assim, a alta gestão deve dispor-se na identificação e compreensão das expectativas de seus *stakeholders* e engajá-los de forma a construir um relacionamento de confiança.

O envolvimento da alta gestão e dos *stakeholders* na criação da matriz de materialidade, em que os temas relevantes para ambos são reconhecidos, é um processo que permite verificar se as estratégias e o planejamento da organização estão alinhados com as necessidades e as perspectivas dos *stakeholders*. O desenvolvimento da matriz aproxima a organização de suas partes interessadas reforçando o entendimento de suas expectativas, amplia a compreensão de como diferentes temas podem se inter-relacionar e promove o desenvolvimento do pensamento integrado. Essa percepção foi constatada pelo grupo de trabalho formado no Itaú Unibanco durante a construção da matriz de materialidade.

A criação de uma equipe multidisciplinar para a elaboração de um RI, como notado no Itaú Unibanco, propicia amplitude e profundidade de conhecimentos por meio da interação de suas diferentes especialidades e informações. Na concepção de que a asseguarção de um RI se inicia durante sua preparação (IIRC, 2014a), torna-se significativo o envolvimento dos mecanismos internos da organização durante o processo de elaboração do RI. Para isso, faz-se necessário que os envolvidos estudem o *framework* para compreender o RI e os conceitos de pensamento integrado, materialidade e criação de valor.

A participação de indivíduos das áreas de controles internos e auditoria interna durante a preparação do RI, com o intuito de entender seu processo de elaboração, pode auxiliar a equipe multidisciplinar e as áreas geradoras de informação na sugestão de controles e de metodologias de testes para garantir a integridade e interconectividade das informações. A alta governança, por meio de seu Comitê de Auditoria, pode atuar de forma mais intensa no RI, incluindo em sua agenda de trabalho assuntos de alta prioridade identificados na matriz de materialidade, que podem conter algum risco no processo de geração de valor da organização. Para tal, o Comitê deve atuar em cada área da companhia por meio da auditoria interna.

A possibilidade de aproximar os profissionais de asseguarção externa às áreas responsáveis em gerar as informações pode propiciar a esse profissional uma compreensão adequada dos processos e controles de informação, assim como dos riscos envolvidos, gerando benefícios na qualidade do trabalho de garantia. Desse modo, a emissão de um parecer pela alta governança se torna viável para reforçar a credibilidade sobre as informações divulgadas em um RI. Conforme verificado na subseção 4.2, a emissão desse parecer



informando como a governança obteve segurança com a confiabilidade da informação, mediante o uso de seus mecanismos internos, é algo apreciado e valorizado por investidores.

Essas mudanças internas podem ajudar a organização a preparar um RI que tenha base para que suas informações sejam passíveis de uma asseguração externa independente. Mesmo que esta tenha limitações em seu trabalho em decorrência da ausência de normas específicas a certas particularidades do RI, ela pode trazer certa credibilidade, bem como auxiliar no aprimoramento da gestão interna (Jones et al., 2014). Considerando que o RI é um evento ainda voluntário, pondera-se que essas mudanças demandam recursos (tempo e pessoas) e que as organizações irão implementar certas transformações, sejam estruturais ou culturais, também de acordo com suas crenças e valores.

Apreende-se que uma instituição, neste caso uma organização e seus mecanismos internos, é o resultado de um processo que envolve regras e ações padronizadas do ambiente institucional, como preconizado por Barley e Tolbert (1997), afetando o comportamento e a estrutura interna da organização. De acordo com o ambiente em que a organização está inserida, seus mecanismos internos são criados e estruturados seguindo as normativas impostas por órgãos reguladores, como CVM, IASB, IAASB, IBGC, IIA, por exemplo, com isso, práticas e modelos são adotados pelas organizações para atender essas diretrizes.

Contudo, as interações entre os órgãos reguladores (domínio institucional) e as organizações (domínio da ação) também são influenciadas por aspectos políticos, sociais e cognitivos dos indivíduos (Greenwood et al., 2008; Machado et al., 2005). Nesse sentido e com base nos conceitos de Selznick (1948), as organizações se adaptam, mas esse processo é influenciado pelos indivíduos que a compõem e pelas pressões do ambiente externo. Isto significa que, embora as organizações possam ser reguladas pelas mesmas entidades, a estrutura e maturidade de seus mecanismos internos podem variar de acordo com os valores, crenças e significados que tais regras representam para os indivíduos da organização.

Não obstante o processo de institucionalização de um RI assegurado esteja na fase de representação, no momento em que as empresas pioneiras aplicarem integralmente o *framework* e revisarem sua aplicação e asseguração, reconhecendo as oportunidades que podem ser extraídas (Chiasson & Saunders, 2005), caracteriza-se o período de **revisão** dos *scripts* instituídos. Nesse momento, as empresas pioneiras poderão influenciar os *scripts* codificados pelo IIRC incluindo suas crenças e diretrizes moldando as regularidades comportamentais e padrões de interação futuros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Diante da proposta do *framework* para RI e das recentes discussões sobre a sua asseguarção, este estudo buscou identificar como os mecanismos internos presentes na organização podem agregar o pensamento integrado para viabilizar o processo de asseguarção independente para o RI. Sob um pressuposto funcionalista e de cunho exploratório, essa pesquisa foi realizada em três etapas por meio de pesquisa documental e de campo, cuja análise foi abordada de maneira qualitativa sob a lente da Teoria Institucional e do modelo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997).

Como aludido pelo IIRC (2013a), a ideia é que o RI se torne o padrão de relatórios corporativos e o lançamento do *framework* e das discussões sobre a asseguarção para o RI representam a intensa ação do IIRC em institucionalizá-lo (Rowbottom & Locke, 2013). No processo de institucionalização, observa-se que a publicação do *framework* representa o primeiro *script* do IIRC visando estabelecer novos princípios às organizações em sua forma de comunicar e evidenciar informações. Com a divulgação dos dois documentos acerca da asseguarção, observa-se um segundo *script* sendo codificado contendo os princípios institucionais que devem ser acumulados por aqueles que preparam e asseguram um RI.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, nota-se no segundo *script* do IIRC uma posição favorável quanto a asseguarção independente do RI, cuja explicação pode ser fundamentada por ser uma entidade formada, em grande parte, por profissionais de contabilidade e de auditoria. O IIRC argumenta sobre a relevância do pensamento integrado e o papel significativo dos mecanismos internos para a preparação e divulgação de um RI. Dentre os fundamentos observados, destaca-se a necessidade de uma forte liderança da governança corporativa, cujo comportamento preceitua engajamento e transparência junto a seus *stakeholders* (Klettner et al., 2014; Meintjes & Grobler, 2013; Wulf et al., 2014), sua responsabilidade por um sistema de controle interno robusto (IBGC, 2009; ICGN, 2014) e o trabalho da auditoria interna para apoiá-la nesse processo (IIA, 2009; Teixeira, 2006). Dessa forma, a governança é capaz de assegurar as informações divulgadas em um RI.

Embora os preceitos que o IIRC procure instituir estejam presentes em normas e diretrizes existentes sobre os mecanismos internos, ele reforça a integração, engajamento e transparência desses mecanismos para o processo de elaboração e apoio à asseguarção externa do RI. Todavia, a incorporação do pensamento integrado e dos preceitos citados pelo IIRC está condicionada aos valores, crenças e interesses de quem gerencia a organização. Nota-se que esse processo demanda mudanças culturais e estruturais (Adams, 2013; Eccles & Krzus,

2014; Hao, 2014; Simnett & Huggins, 2015; Stubbs & Higgins, 2014), de acordo com a maturidade da organização e estimula a formação de padrões de comportamento e relacionamentos apropriados a cada mecanismo interno (Barley & Tolbert, 1997).

Quanto a percepção dos diferentes grupos de respondentes (segundo objetivo específico), no *feedback* obtido pelo IIRC não há consenso entre investidores, reguladores e empresas de auditoria quanto a utilidade de uma asseguração independente para o RI nesse momento. Cada grupo busca inserir seus próprios valores de forma que lhe seja conveniente e atenda suas necessidades e interesses específicos conforme sugere Zilber (2002, 2008). Os investidores demandam transparência e assunção dos mecanismos internos no processo preparação e asseguração do RI. Reguladores e empresas de auditoria enfatizam uma asseguração externa como meio essencial de credibilidade para o RI. Porém, observa-se consonância entre os respondentes, e, nos *scripts* do IIRC, quanto ao papel significativo dos mecanismos internos no processo de elaboração e confiabilidade do RI.

Em resposta ao terceiro objetivo específico, a pesquisa de campo realizada no Itaú Unibanco, empresa pioneira, permitiu verificar que a companhia já possui uma cultura sustentável e de engajamento com seus *stakeholders*, que se reflete na seriedade de seus mecanismos internos no gerenciamento de riscos vinculados a geração de informações. Com a implantação do RI, algumas mudanças estruturais (Stubbs & Higgins, 2014) ocorreram e os mecanismos internos da companhia expandiram sua atuação no processo de controlar e assegurar a confiabilidade das informações divulgadas no RI. A compreensão do conceito de pensamento integrado tem proporcionado uma mudança nos indivíduos da organização, em sua forma de pensar, interagir e tomar decisões, conforme estimado por Adams (2013).

A incorporação do pensamento integrado pela organização e seus mecanismos internos é um processo contínuo de acúmulo de experiências (Hao, 2014), que não pode ser entregue ou assimilado pela organização de forma imediata, é uma prática que exigirá dedicação e tempo. O pensamento integrado deve ser disseminado na organização de maneira gradual, assim como os mecanismos internos devem compreender os conceitos e as premissas subjacentes do *framework*. A postura da alta gestão de envolver seus *stakeholders* na determinação dos temas materiais permite alinhar as estratégias e modelo de negócio da organização de forma sustentável, bem como fortalecer essa relação de confiança.

Entende-se que a partir da matriz de materialidade, o RI deve ser elaborado considerando os riscos envolvidos em cada tema divulgado. Depreende-se que a preparação do RI por meio de uma equipe multidisciplinar proporciona amplitude e profundidade de conhecimentos por meio da interação de indivíduos com diferentes especialidades e

informações. Isto significa também envolver a área de controles internos e auditoria interna nesse processo, com o objetivo de auxiliar a equipe multidisciplinar e as áreas geradoras de informação na sugestão de controles e de metodologias de testes para garantir a integridade e interconectividade das informações evidenciadas no RI.

A alta governança, por meio da auditoria interna, pode atuar de forma mais intensa no RI, incluindo o gerenciamento de riscos envolvidos nos temas relevantes definidos na matriz de materialidade. Nesse contexto, a auditoria interna avalia os controles existentes por estar familiarizada com os processos implementados na organização (IIA, 2013b). Outra ação que pode ser tomada pela alta governança é possibilitar a aproximação dos profissionais de asseguração externa às áreas responsáveis em gerar as informações. Além de propiciar ao profissional externo um entendimento adequado dos processos e controles da organização, ele, da mesma forma, pode auxiliar na melhoria desses instrumentos de monitoramento.

Essas ações conjuntas colaboram com o amadurecimento e eficácia do sistema de controle interno envolvendo processos e controles para informações não financeiras. Essas ações também possibilitam a emissão de um parecer pela alta governança assegurando a credibilidade do RI ao descrever como se obteve segurança com a confiabilidade da informação, mediante a atuação dos mecanismos internos. No futuro, a maturidade do sistema de controle interno pode propiciar ao profissional de asseguração externa a realização de procedimentos analíticos e exames em todos os níveis organizacionais permitindo a emissão de uma garantia razoável (*Accountability*, 2008; IAASB, 2013).

Apreende-se que essas mudanças com ênfase no papel dos mecanismos internos para a confiabilidade do RI, assim como a incorporação do pensamento integrado, demandam tempo e amadurecimento, pois no longo prazo, isso pode ser visto como uma mudança cultural. Essa mudança também caracteriza a necessidade de investidores e bolsa de valores (conforme *feedback* obtido pelo IIRC), que se mostram céticos para uma asseguração externa para o RI, nesse momento, e dão ênfase na transparência dos mecanismos internos como instrumento de credibilidade e de agregação de valor ao RI. Assim, entende-se que o quarto objetivo específico desse estudo também foi respondido.

Nesse processo de institucionalização de um RI assegurado, o IIRC dispõe das empresas pioneiras, percebidas como *early adopters*, cujos modelos organizacionais (DiMaggio & Powell, 1983) se tornam referência para outras organizações adotarem o RI (Higgins et al., 2014; Monjarret, 2015). Assim, as empresas pioneiras representam um indicador para o IIRC no processo de apreender e aplicar os *scripts* estabelecidos, como observado no Itaú Unibanco. Pondera-se que o processo de institucionalizar o RI está em

curso e se encontra na fase de **representação**, em que as empresas estão apreendendo e agindo de acordo com os *scripts*, ou seja, ainda é um período de experimentação e adaptação para elas (Oprisor, 2015; Simnett & Huggins, 2015).

Quanto a possibilidade, no futuro, de que a divulgação do RI e sua asseguarção independente se tornem obrigatórios, depreende-se que a institucionalização do RI irá adquirir um caráter normativo e regulatório. Isso levaria à quarta fase do processo de institucionalização (externalização e objetivação), representada pela regularidade no comportamento dos indivíduos. Entretanto, pode-se questionar se um caráter coercitivo realmente conduz a uma mudança interna nas instituições, pois isto pode representar mais um gerenciamento de imagem do que propriamente uma mudança efetiva de práticas organizacionais (Andrade & Tito, 2012).

Com base nessa pesquisa, conclui-se que o RI ainda está em uma fase de experimentação e inovação, sendo necessário amadurecer conceitos mais complexos como conectividade de informação e pensamento integrado. O sucesso de um RI assegurado e sua institucionalização dependerá da efetiva integração dos mecanismos internos organizacionais quanto à mensuração dos aspectos não financeiros e seus efeitos sobre o desempenho financeiro da organização. Há a necessidade de que os mecanismos internos se envolvam no desenvolvimento de critérios que mensurem os efeitos de um capital sobre o outro, considerando o modelo de negócios e os aspectos do ambiente (como riscos e oportunidades) que afetem a geração de valor da organização.

A mensuração da inter-relação entre os capitais e os temas materiais é um dos desafios que precisam ser superados para que a organização obtenha uma garantia independente razoável e que realmente agregue valor a investidores, caso contrário, o RI pode se tornar mais um documento incompleto divulgado pela organização. Nesse momento, os diferentes atores sociais envolvidos na institucionalização do RI (reguladores, empresas de auditoria, empresas e investidores) devem priorizar a elaboração de um RI que atenda verdadeiramente ao *framework*, abstendo-se de interesses próprios que conduzam à direção contrária. Na atual fase, ao invés de normas de asseguarção externa, as organizações e os profissionais independentes necessitam de orientações que direcionem a essa finalidade.

Como contribuição teórica, esse estudo utiliza a Teoria Institucional e o modelo de Barley e Tolbert (1997) como instrumento de análise do processo de institucionalização de um RI assegurado. Nessa perspectiva, foi possível averiguar como novos princípios estão sendo instituídos pelo IIRC, como os diferentes atores reagem e como os mecanismos internos organizacionais atuam e se adaptam as novas regras considerando esse processo

como contínuo. Além disso, esse estudo contribui com a literatura por investigar um tema recente e ainda pouco explorado fornecendo a percepção de diferentes grupos de interesse e de uma empresa pioneira brasileira, bem como supri a literatura com referências e *insights* para futuras pesquisas.

Como contribuição prática, este estudo possibilitou investigar como uma empresa pioneira se adequou internamente para o desenvolvimento do RI, segundo o *framework*, e como seus mecanismos internos atuam no processo de assegurar as informações divulgadas. Com base na pesquisa foi possível fornecer diretrizes, como forma de aprimorar a integração e o alinhamento dos mecanismos internos no processo de elaborar um RI confiável, a partir do aprofundamento do *framework* e do conceito de pensamento integrado. As sugestões de novas pesquisas resultam das possibilidades idealizadas a partir das conclusões desse estudo e das limitações apontadas na subseção 3.5 da metodologia.

Sob a ótica da Teoria Institucional, sugere-se investigar: i) as motivações que levam as empresas a adotarem o RI, visto que este é uma escolha voluntária; ii) como outras empresas pioneiras tem se adequado para elaborar e assegurar as informações divulgadas em seu RI corroborando ou refutando os resultados dessa pesquisa; iii) o nível de conhecimento dos mecanismos internos quanto aos princípios básicos e elementos de conteúdo presentes no *framework* considerando que esses mecanismos são vistos por investidores como significativos para a confiabilidade do RI; iv) como os profissionais de auditoria interna podem auxiliar na construção do RI e satisfazer as necessidades de asseguarção de acordo com a proposta do IIA.

## REFERÊNCIAS

- Accounting for Sustainability [A4S], & Global Reporting Initiative [GRI]. (2010). *Press Release: Formation of the International Integrated Reporting Committee (IIRC)*. Recuperado em 14 fevereiro, 2015, de <http://www.theiirc.org/2010/08/02/formation-of-the-international-integrated-reporting-committee-iirc/>
- Abeysekera, I. (2013). A template for Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227–25.
- Accountability (2008). *AA1000 Assurance Standard 2008*. Recuperado em 16 maio, 2015, de <http://www.accountability.org/images/content/0/5/056/AA1000AS%202008.pdf>
- Accountability (2011). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011*. Recuperado em 17 junho, 2015, de <http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>
- Adams, C. (2013). *Understanding Integrated Reporting: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*. Oxford: Dō Sustainability.
- Adams, C. (2015). The International Integrated Reporting Council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23–28.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: an opportunity for Australia's not-for-profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(58), 292–301.
- Alves, A. C. M. R. (2009). *A evolução da auditoria interna após a Lei SOX – impactos indirectos no caso Português*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Recuperado em 18 agosto, 2015 de <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/3261/1/2010000577.pdf>
- Andrade, J. A. D., & Tito, F. R. D. C. (2012). Estruturação intersubjetiva do assédio moral: um estudo do contexto das organizações bancárias-DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n15p1-20>. *Revista Organizações em Contexto-online*, 8(15), 1-20.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1973). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. (F. de S. Fernandes, trad.). Rio de Janeiro; Vozes.
- Bloem, J., Doorn, M. V., & Mittal, P. (2005). *Making it governance work in a Sarbanes-Oxley World*. Nova York: Ed. John Wiley & Sons, Inc. Recuperado em 9 de agosto de 2015, de <http://milling-optimization.googlecode.com/svn/trunk/PDF/for%20study/IT%20Governance/Wiley.Making.IT.Governance.Work.in.a.Sarbanes-Oxley.World.Oct.2005.eBook-DDU.pdf>

BM&FBovespa (2013). *Relato Integrado – Perspectivas e papel do RI*. Recuperado em 19 fevereiro, 2015, de [http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/noticias/2013/BMF BOVESPA-recebe-workshop-Relato-Integrado-Perspectivas-e-Papel-do-RI-2013-08-20.aspx?tipoNoticia=1&idioma=pt-br](http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/noticias/2013/BMF%20BOVESPA-recebe-workshop-Relato-Integrado-Perspectivas-e-Papel-do-RI-2013-08-20.aspx?tipoNoticia=1&idioma=pt-br)

Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated Reporting: on the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120–1156.

Burns, J. (2000). The dynamics of accounting change inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting, auditing & accountability journal*, 13(5), 566–596.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (vol. 248). London: Heinemann.

Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The International Integrated Reporting Framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90–119.

Chiasson, M., & Saunders, C. (2005). Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 747-767.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

Coimbra, F. C. (2011). *Estrutura de Governança Corporativa e gestão de riscos: um estudo de caso no setor financeiro*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo.

Comier, D., & Magnan, M. (2013). The economic relevance of environmental disclosure and its impact on corporate legitimacy: an empirical investigation. *Business Strategy and the Environment*. Recuperado em 27 maio, 2015, de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.1829/pdf>.

Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado. (2015a). *Sobre a Comissão Brasileira*. Recuperado em 20 setembro, 2015, de [http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=57361&submenu=1&img=57361&conta=28](http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=57361&submenu=1&img=57361&conta=28)

Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado. (2015a). *Notícias*. Recuperado em 20 setembro, 2015, de [http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?conta=28&id=215737&tipo=55221&idioma=0](http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?conta=28&id=215737&tipo=55221&idioma=0)



Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*. Recuperado em 12 abril, 2015, de [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf)

Conselho Federal de Contabilidade (2003). Resolução nº. 986/03, de 21 de novembro de 2003. Aprova a NBC TI 01 – Da auditoria interna. Brasília. 2003. Recuperado em 9 agosto, 2015, de [http://www.crc.org.br/legislacao/normas\\_tec/pdf/normas\\_tec\\_rescfc0986\\_2002.pdf](http://www.crc.org.br/legislacao/normas_tec/pdf/normas_tec_rescfc0986_2002.pdf)

Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens* (3ª. ed., S. M. Rosa, trad.). Porto Alegre: Penso.

Deloitte (2003). *Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. Recuperado em 21 julho, 2015, de [http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE\\_2003\\_LeiSarbanes...fol.pdf](http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE_2003_LeiSarbanes...fol.pdf)

Deloitte (2013). *Communicating your value creation story: analysing the journey towards Integrated Reporting*. Recuperado em 26 abril, 2015, de <http://actueel.deloitte.nl/media/343824/deloitte-nl-communicating-your-value-creation-story.pdf>

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Eccles, R. G., & Armbrester, K. (2011). Integrated Reporting in the cloud: two disruptive ideas combined. *IESE Insight*, 8(first quarter), 13–20. Recuperado em 19 abril, 2015, de [http://www.people.hbs.edu/reccles/Insight\\_Article\\_2011.pdf](http://www.people.hbs.edu/reccles/Insight_Article_2011.pdf)

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2014). *The integrated reporting movement: meaning, momentum, motives and materiality*. New Jersey: Wiley.

Eccles, R. G., Krzus, M. P., & Watson, L. A. (2012). Integrated reporting requires integrated assurance. *Effective auditing for corporates: Key developments in practice and procedures*, 161–178.

Eccles, R. G., & Saltzman, D. (2011). Achieving sustainability through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 56–61. Recuperado em 26 abril, 2015, de [http://www.people.hbs.edu/reccles/2011SU\\_Features\\_EcclesSaltzman.pdf](http://www.people.hbs.edu/reccles/2011SU_Features_EcclesSaltzman.pdf)

Edgley, C., Jones, M. J., & Atkins, J. (2015). The adoption of the materiality concept in social and environmental reporting assurance: a field study approach. *The British Accounting Review*, 47, 1–18.

Ernst & Young Global Limited [EY] (2014). *Tomorrow's investment rules: global survey of institutional investors on non-financial performance*. Recuperado em 19 abril, 2015, de [http://www.ey.com/Publication/vwLU Assets/EY-Institutional-Investor-Survey/\\$FILE/EY-Institutional-Investor-Survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Institutional-Investor-Survey/$FILE/EY-Institutional-Investor-Survey.pdf)

- Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. M. (2015). Planejamento da pesquisa científica. 2ª ed., São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª. ed., J. E. Costa, trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17.
- Fonseca, A. (2010). How credible are mining corporations' sustainability reports? A critical analysis of external assurance under the requirements of the international council on mining and metals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(6), 355–370.
- Franco, M. L. P. B. (2012). *Análise de Conteúdo*. Série Pesquisa, v. 6, 4ª. ed. Brasília, DF: Líber Livro.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Freeman, R. E. (2002). Stakeholder theory of the modern corporation. In: Freeman, R. E. Ethical issues in business. 7 ed., 38–48. New Jersey: Prentice Hall, 2002. Recuperado em 10 dezembro, 2014, de <http://businessethics.qwriting.qc.cuny.edu/files/2012/01/Freeman.pdf>.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013). Is Integrated Reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45–55.
- Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Method: a Positive Critique of interpretative Sociologies*. 2nd ed., California: Stanford University Press.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gillet-Monjarret, C. (2015). Assurance of Sustainability Information: A Study of Media Pressure. *Accounting in Europe*, 12(1), 87-105.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, 35(3), 20–29.
- Gramling, A. A., Rittenberg, L. E., & Johnstone, K. M. (2010). Auditoria (7ª. Ed., A. Z. Sanvicente, trad.). São Paulo: Cengage Learning.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Introduction. In: Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin, K. (eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London, Sage Publications Ltd., p. 1–46. Recuperado em 5 março, 2016, de [https://www.researchgate.net/publication/235413187\\_The\\_SAGE\\_Handbook\\_of\\_Organizational\\_Institutionalism](https://www.researchgate.net/publication/235413187_The_SAGE_Handbook_of_Organizational_Institutionalism)

Guttentag, M. D. (2004). An argument for imposing disclosure requirements on public companies. *Florida State University Law Review*, 32, 123–196.

Hahn, R., & Lulfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in gri-oriented sustainability reporting: a qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123, 401–420.

Haller, A., & Staden, C. van. (2014). The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1190–1216.

Hao, S. (2014). *Corporate Integrated Reporting in Canada: are the businesses ready?* Recuperado em 24 abril, 2015, de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2531522](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2531522)

Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk (s): organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090–1119.

Hodge, K., Subramaniam, N., & Stewart, J. (2009). Assurance of sustainability reports: impact on report users' confidence and perceptions of information credibility. *Australian Accounting Review*, 50(19), 178–194.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Recuperado em 7 junho, 2015, de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo\\_Final\\_4a\\_Edicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf)

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Governança Corporativa*. Recuperado em 07 junho, 2015, de <http://www.ibgc.org.br/>

Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. (2012). *Comunicado técnico Ibracon nº 07/2012*. Recuperado em 14 maio, 2015, de [www.ibracon.com.br](http://www.ibracon.com.br)

International Auditing and Assurance Standards Board. (2013). *International Standard on Assurance Engagements: ISAE 3000 (Revised), Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information, International Framework for Assurance Engagements and Related Conforming Amendments*. Recuperado em 15 fevereiro, 2015, de <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISAE%203000%20Revised%20-%20for%20IAASB.pdf>

International Auditing and Assurance Standards Board. (2014a). *Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements*. v. 1. Recuperado em 15 fevereiro, 2015, de <http://www.ifac.org/publications-resources/2014-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-a>

International Auditing and Assurance Standards Board. (2014b). *Supplement to the Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. v. 3. Recuperado em 15 fevereiro, 2015, de <http://www.ifac.org/publications-resources/2014-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-a>

International Corporate Governance Network. (2014). *ICGN Global Governance Principles*. Recuperado em 07 junho, 2015, de [https://www.icgn.org/images/Global\\_Governance\\_Principles\\_2014.pdf](https://www.icgn.org/images/Global_Governance_Principles_2014.pdf)

International Integrated Reporting Council. (2013a). *A estrutura internacional para Relato Integrado*. Recuperado em 14 fevereiro, 2015 de <http://www.theiirc.org/resources-2/assurance/>

International Integrated Reporting Council. (2013b). *Business and investors explore the sustainability perspective of Integrated Reporting*. Recuperado em 14 fevereiro, 2015, de [http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013\\_PDF4\\_PAGES.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf)

International Integrated Reporting Council. (2013c). *Business Model Background Paper for <IR>*. Recuperado em 18 maio, 2015, de [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business\\_Model.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf)

International Integrated Reporting Council. (2013d). *Consultation draft of the International <IR> Framework*. Recuperado em 17 fevereiro, 2015, de <http://www.theiirc.org/consultationdraft2013/>

International Integrated Reporting Council. (2014a). *Assurance on <IR>: An introduction to the discussion*. Recuperado em 10 fevereiro, 2015, de <http://www.theiirc.org/resources-2/assurance/>

International Integrated Reporting Council. (2014b). *Assurance on <IR>: An exploration of issues*. Recuperado em 10 fevereiro, 2015, de <http://www.theiirc.org/resources-2/assurance/>

International Integrated Reporting Council. (2014c). *Responses to assurance on <IR>*. Recuperado em 15 fevereiro, 2015, de <http://integratedreporting.org/responses-to-assurance-on-ir/>

International Integrated Reporting Council. (2015a). *Assurance on <IR>*. Recuperado em 26, julho, 2015, de <http://integratedreporting.org/resource/assurance/>

International Integrated Reporting Council. (2015b). *The IIRC*. Recuperado em 22 abril, 2015, de: <http://www.theiirc.org>

International Integrated Reporting Council [IIRC], & International Financial Reporting Standards [IFRS]. (2013). *Press Release: IASB and IIRC formalise cooperation on work to develop integrated corporate reporting framework*. Recuperado em 10 março, 2015, de [http://www.ifrs.org/Alerts/Press Release/Documents/2013/IASB-IIRC-MoU-February-2013.pdf](http://www.ifrs.org/Alerts/Press%20Release/Documents/2013/IASB-IIRC-MoU-February-2013.pdf)

Ioana, D., & Adriana, T. (2014). Research agenda on Integrated Reporting: new emergent theory and practice. *Procedia Economics and Finance*, 15, 221–227.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. Recuperado em 1 setembro de 2015, de <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>.

- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Assurance of the leading UK food retailers' corporate social responsibility/sustainability reports. *Corporate Governance*, 14(1), 130–138.
- Kassai, J. R., & Carvalho, L. N. de (2013). Relato Integrado: a próxima revolução contábil. In: *ENGEMA 2013*, São Paulo. Ética e Sustentabilidade Socioambiental na empresa inovadora. São Paulo: ENGEMA. Recuperado em 17 de junho de 2015, de <http://engema.org.br/XVENGEMA/Anais-2013-v2.0.pdf>
- Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The governance of corporate sustainability: empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics*, 122, 145–165.
- Kolk, A., & Perego, P. (2010). Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: an international investigation. *Business Strategy and the Environment*, 19(3), 182–198.
- KPMG. (2013). The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013. Recuperado em 19 fevereiro, 2015, de <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>
- Machado-da-Silva, C. L., da Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9–39.
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2012). The role of stakeholders in sustainability reporting assurance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 363–377.
- Martins, H. C., & Rodrigues, S. B. (2005). Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 45, edição especial, 23–35.
- Meintjes, C., & Grobler, A. F. (2014). Do public relations professionals understand corporate governance issues well enough to advise companies on stakeholder relationship management? *Public Relations Review*, 40, 161–170.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340–363.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. 2nd ed. London: Sage.
- Nagano, R. T., Kassai, J. R., Kussaba, C. T., & Carvalho, L. N. de (2013). A evolução dos relatórios de sustentabilidade e a necessidade da obrigatoriedade de sua asseguarção por terceiros. In: *Anais do II SINGEP e I S2IS*. São Paulo, São Paulo. Recuperado em 19 fevereiro de 2015, de <https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/574/646-1173-1-RV.pdf?sequence=1..>

- Nascimento, F. S. P., Moura, A. A. F., Luca, M. M. M de, & Vasconcelos, A. C. (2013). Práticas de governança corporativa dos conselhos de administração das empresas do Novo Mercado da BM&FBOVESPA. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(3), 148–169.
- O'Dwyer, B., & Owen, D. L. (2005). Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation. *The British Accounting Review*, 37(2), 205–229.
- Oliveira, M. C., & Linhares, J. S. (2007). A implantação de controle interno adequado às exigências da lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – um estudo de caso. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 4(2), 160–170.
- Oprisor, T. (2015). Auditing Integrated Reports: are there solutions to this Puzzle? *Procedia Economics and Finance*, 25, 87–95.
- PricewaterhouseCoopers. (2014a). *Integrated reporting: conference raises key questions*. Recuperado em 16 fevereiro, 2015, de <http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/publications/world-watch/articles/integrated-reporting-conference.jhtml>
- PricewaterhouseCoopers. (2014b). *Lack of clear, cohesive reporting may impact cost of capital*. Recuperado em 20 setembro, 2015, de <http://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/world-watch/investor-survey-integrated-reporting.html>
- PricewaterhouseCoopers. (2015a). *Implementing Integrated Reporting*. Recuperado em 26 de julho de 2015, de <http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-ir-practical-guide.pdf>
- PricewaterhouseCoopers. (2015b). *State of the internal audit profession study: finding true north in a period of rapid transformation*. Recuperado em 16 de junho, 2015, de [http://www.pwc.se/sv\\_SE/se/bioteknik/assets/2015-state-of-the-internal-audit-profession-study.pdf](http://www.pwc.se/sv_SE/se/bioteknik/assets/2015-state-of-the-internal-audit-profession-study.pdf)
- Quarchioni, S., & Trovarelli, F. (2013). Approaching Risk Management from a New Integrated Perspective. In *Integrated Reporting* (pp. 159-170). Springer International Publishing.
- Reuter, M., & Messner, M. (2015). Lobbying on the Integrated Reporting framework: an analysis of comment letters to the 2011 discussion paper of the IIRC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(3), 365–402.
- Rowbottom, N., & Locke, J. (2013). The emergence of integrated reporting. In *Paper for presentation at the Seventh Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, 26-28 July*.
- Schaltegger, S. C. (2012). Sustainability reporting in the light of business environments: Linking business environment, strategy, communication and accounting. 16 p. Lüneburg: Centre for Sustainability Management. Recuperado em 23 agosto, 2015, de [http://pure.leuphana.de/ws/files/1929170/Schaltegger\\_Sustainability\\_Reporting\\_in\\_the\\_Light\\_of\\_Business\\_Environments.pdf](http://pure.leuphana.de/ws/files/1929170/Schaltegger_Sustainability_Reporting_in_the_Light_of_Business_Environments.pdf)

- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American sociological review*, 13(1), 25–35.
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interpretações* (3ª. ed., M. F. Lopes, trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Simnett, R., & Huggins, A. L. (2015). Integrated reporting and assurance: where can research add value? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(1), 29–53.
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W. F. (2009). Assurance on sustainability reports: an international comparison. *The Accounting Review*, 84(3), 937–967.
- Smith, J., Haniffa, R., & Fairbrass, J. (2011). A conceptual framework for investigating ‘capture’ in corporate sustainability reporting assurance. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 425–439.
- Soh, D. S. B., & Martinov-Bennie, N. (2015). Internal auditors’ perceptions of their role in environmental, social and governance assurance and consulting. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 80–111.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640–661.
- Steen, M. P. van der. (2006). *Human agency in management accounting change: a cognitive approach to institutional theory* (Doctoral dissertation, University of Groningen). The Netherlands: Labyrinth Publications. Recuperado em 2 novembro, 2015, de [http://www.rug.nl/research/portal/publications/pub\(8673f5df-8a1c-4675-ad2c-2d9a18604454\).html](http://www.rug.nl/research/portal/publications/pub(8673f5df-8a1c-4675-ad2c-2d9a18604454).html)
- Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated Reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476–503.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068–1089.
- Teixeira, M. F. (2006). O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta, Coimbra, Portugal. Recuperado em 19 agosto, 2015 de [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA\\_Maria%20deFatimaTeixeira.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA_Maria%20deFatimaTeixeira.pdf)
- The Institute of Directors. (2009). *King Report on Governance for South Africa 2009*. South Africa: Institute of Directors. Recuperado em 25 junho, 2015, de <http://www.ecgi.org/codes/documents/king3.pdf>

- The Institute of Internal Auditors. (2009). *Código de ética*. Recuperado em 15 agosto, 2015, de <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Portuguese.pdf>
- The Institute of Internal Auditors. (2012). *Normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna* (Normas). Recuperado em 15 agosto, 2015, de [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/IPPF/standards2013\\_portuguese.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/IPPF/standards2013_portuguese.pdf)
- The Institute of Internal Auditors. (2013a). As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Recuperado em 16 agosto, 2015, de [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As\\_tres\\_linhas\\_de\\_defesa\\_Declaracao\\_de\\_Posicionamento2\\_opt.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf)
- The Institute of Internal Auditors. (2013b). *Integrated Reporting and the emerging role of internal auditing*. Recuperado em 1 abril, 2015, de <https://na.theiia.org/services/cae-resources/Public%20Documents/Flash%20Alert%20-%20Integrated%20Reporting%20and%20the%20Emerging%20Role%20of%20Internal%20Auditing.pdf>
- The Institute of Internal Auditors. (2015). *Enhancing Integrated Reporting: internal audit value proposition*. Recuperado em 23 julho, 2015, de <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2015/06/Integrated-reporting-DEF090315.pdf>
- Thomson, I. (2015). ‘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.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory [Electronic version]. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175–190). London: SAGE. Recuperado em 24 outubro, 2015, de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1430&context=articles>
- Vale, M. P. E. M. (2014). Um estudo de caso sobre a institucionalização do curso de graduação em administração de empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração [EnANPAD], Rio de Janeiro, RJ, Brasil*.
- Villiers, C de, Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: insights, gaps and na agenda for future research. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 27(7).
- West, A. (2009). The ethics of corporate governance: a (South) African perspective. *International Journal of Law and Management*, 51(1), 10–16. Recuperado em 23 de agosto de 2015, de <http://eprints.qut.edu.au/84415/3/84415.pdf>
- Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American economic review*, 63(2), 316–325.
- Williamson, O. E. (1998). The institutions of governance. *The American Economic Review*, 88(2), 75–79.



Wulf, I., Niemöller, J., & Rentzsch, N. (2014). Development toward Integrated Reporting, and its impact on corporate governance: a two-dimensional approach to accounting with reference to the German two-tier system. *J Manag Control*, 25, 135–164.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.

Zilber, T. B. (2008). The work of meanings in institutional processes. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 151.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13, 443–464. Recuperado em 5 março, 2015, de [https://books.google.com.br/books?id=ZPhlVSwXIRQC&pg=PA151&lpg=PA151&dq=%22The+Work+of+Meanings+in+Institutional+Processes+and+Thinking%22&source=bl&ots=08nXh9xcZB&sig=uP8-WERUI9wIAGVqv2dHanwjyPM&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwivw\\_2DnKzLAhWCh5AKHTXuBd0Q6AEIKjAC#v=onepage&q=%22The%20Work%20of%20Meanings%20in%20Institutional%20Processes%20and%20Thinking%22&f=false](https://books.google.com.br/books?id=ZPhlVSwXIRQC&pg=PA151&lpg=PA151&dq=%22The+Work+of+Meanings+in+Institutional+Processes+and+Thinking%22&source=bl&ots=08nXh9xcZB&sig=uP8-WERUI9wIAGVqv2dHanwjyPM&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwivw_2DnKzLAhWCh5AKHTXuBd0Q6AEIKjAC#v=onepage&q=%22The%20Work%20of%20Meanings%20in%20Institutional%20Processes%20and%20Thinking%22&f=false)

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS**  
**CONTÁBEIS - PCO**

Prezado (a),

Representando a sua instituição, Itaú Unibanco Holding S.A., este é um convite para participar da pesquisa intitulada “Incorporação do pensamento integrado aos mecanismos internos como pré-requisito para a viabilização do processo de assurance externo para Relato Integrado”, como parte da dissertação de mestrado cuja pesquisadora responsável é Juliane Campoe Correa, discente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (PCO-UEM). A pesquisadora é orientada pela Prof<sup>a</sup>. Dra. Marguit Neumann Gonçalves.

O objetivo do estudo é identificar de que forma os mecanismos internos podem agregar o pensamento integrado para o processo de assurance externo do Relato Integrado. O estudo é relevante para a literatura ao abordar aspectos da garantia para o relatório e seu processo, cujo desenvolvimento está em estágio inicial. Ainda, espera-se que esta pesquisa contribua de forma empírica ao oferecer às organizações insights e diretrizes ao processo de elaboração do Relato Integrado e aos mecanismos internos que contribuem para atestar a credibilidade da informação. A coleta de dados compreende a realização de entrevistas semiestruturadas com gravação de áudio.

Ao aceitar este convite consente-se que sua participação é voluntária e, a qualquer momento, pode: solicitar esclarecimentos sobre a pesquisa bem como recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação, sem acarretar qualquer penalidade. Ainda, consente-se que os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e ética e que a coleta de dados compreende a realização de entrevistas semiestruturadas com gravação de áudio. Os dados serão analisados e os respondentes identificados por pseudônimos, sem identificação individual de participantes.

Os resultados e achados da pesquisa serão submetidos à apreciação da Companhia antes destes serem divulgados em domínio público. O nome da companhia será divulgado pelo estudo, se autorizado [(  ) SIM / (  ) NÃO], caso contrário também será identificado por pseudônimo. A divulgação em domínio público se dará por meio do relatório de pesquisa (dissertação) e em futuras publicações de natureza científica (nacionais e internacionais) seguindo as diretrizes éticas da pesquisa e assegurando a privacidade dos (das) respondentes. Cabe ao pesquisador responsável a preservação do sigilo e a guarda da base de dados para uso em futuras publicações. Os demais dados que possam suscitar risco à privacidade dos (das) respondentes serão destruídos após a defesa da dissertação.

A participação no estudo não acarretará custos e não será disponibilizada nenhuma compensação financeira. Ao final do estudo, teremos prazer de encaminhar a você um sumário com os principais achados e conclusões.

Em caso de dúvidas você pode indagar a pesquisadora Juliane Campoe Correa (julianecmp@gmail.com e (44) 9982-7931) ou sua orientadora Marguit Neumann Gonçalves (marguitn26@gmail.com e (44) 9974-8487) ou no Departamento de Ciências Contábeis da UEM (sec-dcc@uem.br e (44) 3011-4909) e Programa de Pós-Graduação em Ciências

Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (sec-pco@uem.br e (44) 3011-6025), situado à Av. Colombo, 5790 - Jardim Universitário, CEP 87020-900 - Maringá - Paraná.

Maringá, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015

---

Assinatura do Entrevistado

---

Assinatura do Pesquisador

## APÊNDICE B – Entrevista Semiestruturada

1. Por que elaborar e divulgar o Relato Integrado?
2. Como ocorreu a adoção do Relato Integrado na Companhia:
  - i. como/quando foi apresentado e quem apresentou;
  - ii. sua adoção (criação de um grupo de trabalho próprio ou foi desenvolvido por terceiros (empresa de consultoria/auditoria) ou por uma equipe mista), destacando as necessidades de mudanças, adequações, dificuldades/desafios e benefícios potenciais e percebidos, áreas envolvidas, tempo para implementação, periodicidade de reuniões e acompanhamento do processo de adoção;
  - iii. da disseminação do conceito de RI.
3. Como foram construídos os conceitos “criação de valor” e “pensamento integrado”, bem como respectiva comunicação desses conceitos na empresa?
4. Como foram identificados os capitais para a elaboração do RI e suas inter-relações, inclusive com as informações de capital?
5. Foram aplicados os princípios? Quais as dificuldades?
6. Como foi definido o processo da conectividade da informação? Quais partes da empresa se envolveram?
7. Como a companhia realiza o processo de garantia para o RI?
8. Como a companhia define e aplica o conceito de materialidade para fins do RI?
9. Com a adoção do RI houve algum efeito nas práticas de governança corporativa e sistema de controle e auditoria interna para elaborar e assegurar o RI? Como isso ocorreu/tem ocorrido?
10. Quais os modelos ou boas práticas adotadas pela estrutura de governança corporativa? Houve mudanças com a adoção do RI?
11. Como ocorreu a comunicação com os *stakeholders* sobre a divulgação do RI? Houve alguma necessidade de mudança?