

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

ISABELLE CAROLINE BEVILAQUA

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UMA ESCALA PARA MENSURAÇÃO DO  
PENSAMENTO INTEGRADO**

MARINGÁ

2020

ISABELLE CAROLINE BEVILAQUA

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UMA ESCALA PARA MENSURAÇÃO DO  
PENSAMENTO INTEGRADO**

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

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

Agência Financiadora: CAPES

MARINGÁ

2020

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

B571p Bevilaqua, Isabelle Caroline  
Proposta de elaboração de uma escala para mensuração do pensamento integrado / Isabelle Caroline Bevilaqua. -- Maringá, 2020.  
95 f. : il. color., tabs.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marguit Neumann.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2020.

1. Relato integrado. 2. Pensamento integrado. 3. Escala de mensuração - Pensamento integrado. I. Neumann, Marguit, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 657

Síntique Raquel Eleuterio - CRB 9/1641

## ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos vinte e nove dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte, às quatorze horas e trinta minutos, realizou-se pela Universidade Estadual de Maringá, sob modalidade excepcional de realização exclusivamente por videoconferência conforme Portaria nº 36/2020-CAPES e Portaria nº 122/2020-GRE/UEM, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “**Proposta de elaboração de um instrumento para mensuração do pensamento integrado**”, de autoria de **Isabelle Caroline Bevilaqua**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade para Usuários Externos.

Nome do membro da banca	Função	IES
Profa. Dra. Marguit Neumann	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Valter da Silva Faia	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Manuel Emílio Mota de Almeida Delgado Castelo Branco	Membro examinador	Externo Universidade do Porto

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi **APROVADA** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **60 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada, um arquivo em formato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretaria do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM, bem como demais documentos exigidos para expedição do Diploma de Mestre. E, para constar, foi lavrada a presente Ata que vai assinada pela Coordenadora do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 29 de junho de 2020.

*Marguit.*  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Marguit Neumann  
(Presidente)

*Valter da Silva Faia*  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Valter da Silva Faia  
(Membro examinador interno)

*Manuel Castelo Branco*  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Manuel Emílio M. de A. D. Castelo Branco  
(Membro examinador externo – Universidade do Porto)

*PP Simone Letícia Raimundini Sanches*  
\_\_\_\_\_  
Profª Dra. Simone Letícia Raimundini Sanches  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação  
em Ciências Contábeis

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus, por conduzir todos os meus passos e me permitir chegar até aqui. A ti dedico a minha vida!*

*Aos meus pais Solange e Antonio pelo amor e apoio incondicional durante todas as fases da minha vida, em especial na realização do mestrado. A minha irmã Adriele que me brindou com sua compreensão nos momentos que precisava de silêncio. E ao meu noivo Adrian pela força e carinho que sempre dedicou a mim. A vocês todo o meu amor!*

*À minha orientadora, Dr<sup>a</sup> Marguit Neumann que compartilhou comigo muito além de seu conhecimento e abriu as portas de sua casa enquanto estava de licença maternidade, para reuniões de orientação e de partilha de conhecimento. Seus ensinamentos me acompanharão sempre!*

*À banca avaliadora, Dr. Valter da Silva Faia e Dr. Manuel Castelo Branco pela disposição do tempo e profissionalismo que resultaram em pelas ricas contribuições para a pesquisa.*

*Ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PCO – UEM) pela oportunidade que permitiu a realização do mestrado. Aos professores do programa que conduziram as disciplinas com discussões ricas em conhecimento.*

*Aos amigos que fiz nessa jornada e aqueles que sempre me acompanharam. Agradeço por tudo!*

*À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento da pesquisa.*

*Aos pesquisadores, especialistas em Relato Integrado que contribuíram na fase de coleta de dados, os quais possibilitaram a realização da pesquisa. A vocês todo sucesso!*

*Muito obrigada!*

*“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.”*

(Albert Einstein)

## RESUMO

Bevilaqua, I.C. (2020). PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UMA ESCALA PARA MENSURAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

O conceito de Relato Integrado abrange o pensamento e o relato integrado em um processo cíclico, no qual ambos são reforçados mutuamente, não devendo um ser desconsiderado em detrimento do outro. O *Framework 1.0* para o relato integrado apresenta os princípios básicos, elementos de conteúdo e conceitos fundamentais que conduzem a preparação do relato, dentre eles, destaca-se o Pensamento Integrado. Apesar de sua importância, a literatura do Relato Integrado apresenta o conceito do Pensamento Integrado como: i) obscuro e desafiador; ii) não discutido com profundidade; iii) de difícil compreensão, classificação e mensuração. Diante disso, investigou-se como a construção de uma escala auxilia na compreensão do conceito e mensuração do Pensamento Integrado. O objetivo do estudo consistiu em desenvolver uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado. Destaca-se que a elaboração da escala compreende três etapas: a) mapeamento do constructo; b) geração dos itens; c) validação dos itens, logo, os procedimentos metodológicos adotados foram: revisão da literatura e entrevistas semiestruturadas, análise de conteúdo e triangulação. Os resultados confirmaram que o conceito do Pensamento Integrado não é apresentado de modo uniforme tanto pelos artigos quanto pelos entrevistados e infere-se que o conceito de Pensamento Integrado precisa avançar para uma melhor compreensão prática. O estudo contribui propondo um conceito geral e multidimensional para o Pensamento Integrado, que abrange quatro dimensões (conectividade e visão sistêmica; processo e comunicação estratégica organizacional; mentalidade organizacional; e compreensão dos *stakeholders*) e o conceito é o seguinte: “O Pensamento Integrado é definido como uma estratégia de organizações sistêmicas e holísticas (capazes de vislumbrar o todo) e que permeia todas as suas camadas conectando os fatores (capitais, pessoas e informações), envolvendo pessoas de diferentes departamentos e/ou funções, as quais detém informações diversificadas do todo organizacional e buscam o diálogo (antes da tomada de decisão)”. Isto Posto, a escala foi elaborada e validada e sua composição final foi de trinta e nove itens que atendem as dimensões propostas. Os resultados possibilitaram, ainda, a identificação de onze fatores que favorecem e doze fatores que limitam o Pensamento Integrado. Foram elaboradas treze proposições derivadas dos fatores e dos benefícios apresentados para o Pensamento Integrado. Como contribuição teórica o estudo amplia as discussões da literatura acadêmica sobre o Relato Integrado, em especial, as lacunas relacionadas ao Pensamento Integrado. A elaboração da escala contribui metodologicamente pois apresenta um instrumento de mensuração para o Pensamento Integrado, o qual é possível de ser aplicado em estudos futuros e em relações com constructos teóricos. Ainda, contribui com a prática organizacional, podendo ser conduzida pelas organizações para verificar a existência ou indícios do Pensamento Integrado internamente, possibilitando cenários para o desenvolvimento do Relato Integrado nas organizações.

**Palavras-Chave:** Relato Integrado. Pensamento Integrado. Escala de Mensuração.

## ABSTRACT

Bevilaqua, I.C. (2020). PROPOSAL TO ELABORATE A SCALE FOR MEASURING INTEGRATED THINKING. Master's Dissertation, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil.

The concept of Integrated Reporting includes thinking and reporting integrated in a cyclical process, in which both are mutually reinforcing, and one should not be disregarded at the expense of the other. Framework 1.0 for Integrated Reporting presents the basic principles, content elements and fundamental concepts that guide the preparation of the report, among them, Integrated Thinking stands out. Despite its importance, the integrated reporting literature presents the concept of Integrated Thinking as: i) obscure and challenging; ii) not discussed in depth; iii) difficult to understand, classify and measure. Therefore, it was investigated how the construction of a scale helps in understanding the concept and measurement of Integrated Thinking. The aim of the study was to develop a measurement scale for Integrated Thinking. It is highlighted that the elaboration of the scale comprises three stages: a) mapping of the construct; b) generation of items; c) item validation, therefore, the methodological procedures adopted were: literature review and semi-structured interviews, content analysis and triangulation. The results confirmed that the concept of Integrated Thinking is not presented in a uniform way by both articles and by the interviewees and it is inferred that the concept of Integrated Thinking needs to move towards better practical understanding. The study contributes by proposing a general and multidimensional concept for Integrated Thinking, which covers four dimensions (connectivity and systemic vision; strategic organizational communication and process; organizational mentality; and stakeholder understanding) and the concept is as follows: “Integrated Thinking is defined as a strategy of systemic and holistic organizations (capable of envisioning the whole) and that permeates all its layers connecting the factors (capital, people and information), involving people from different departments and / or functions, which hold diverse information from the all organizational and seek dialogue (before decision making)”. That said, the scale was elaborated and validated and its final composition was thirty-nine items that meet the proposed dimensions. The results also enabled the identification of eleven factors that favor and twelve factors that limit Integrated Thinking. Thirteen propositions were drawn up derived from the factors and benefits presented for Integrated Thinking. As a theoretical contribution, the study expands the discussions in the academic literature on Integrated Reporting, in particular, the gaps related to Integrated Thinking. The elaboration of the scale contributes methodologically as it presents a measurement instrument for Integrated Thinking, which is possible to be applied in future studies and in relationships with theoretical constructs. It also contributes to organizational practice, and can be conducted by organizations to check the existence or evidence of Integrated Thinking internally, enabling scenarios for the development of Integrated Reporting in organizations.

**Keywords:** Integrated Reporting. Integrated Thinking. Measurement Scale.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Níveis da conectividade da informação .....	22
Figura 2 – Modelo de elaboração da escala na pesquisa .....	27
Figura 3 - Dimensões Finais do Pensamento Integrado .....	44

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Critérios de exclusão dos artigos que compõe a amostra da pesquisa.....	30
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios Básicos e Elementos de Conteúdo do RI apresentados no Framework 1.0 para RI .....	19
Quadro 2 - Capitais.....	20
Quadro 3 – Etapas de Elaboração de Escala.....	26
Quadro 4 – Fases para realização da entrevista .....	31
Quadro 5 - Detalhamento das Entrevistas Semiestruturadas .....	33
Quadro 6 – Componentes do Pensamento Integrado conforme a Revisão da Literatura .....	39
Quadro 7 – Conceitualização Inicial do Pensamento Integrado.....	40
Quadro 8 – Dimensões do Pensamento Integrado.....	45
Quadro 9 - Conceitualização do Pensamento Integrado.....	47
Quadro 10 - Itens elaborados inicialmente para composição do instrumento .....	48
Quadro 11 - Comandos das questões para os especialistas .....	49
Quadro 12 – Itens elaborados para a dimensão Conectividade .....	50
Quadro 13 – Itens elaborados para a dimensão Visão Sistêmica .....	52
Quadro 14 – Itens elaborados para a dimensão Processo e Comunicação Estratégica Organizacional.....	53
Quadro 15 – Itens elaborados para a dimensão Internalização .....	54
Quadro 16 – Itens elaborados para a dimensão Mentalidade Organizacional.....	55
Quadro 17 – Itens elaborados para a dimensão Compreensão dos Stakeholders .....	56
Quadro 18 – Escala final para mensuração do Pensamento Integrado.....	58
Quadro 19 – Fatores que favorecem a adoção do Pensamento Integrado.....	66
Quadro 20 - Fatores limitantes da adoção do Pensamento Integrado.....	68
Quadro 21 -Proposições elaboradas pela pesquisa .....	69

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo geral .....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	16
1.5 DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	17
<b>2 RELATO INTEGRADO.....</b>	<b>18</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA .....	25
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	29
3.2.1 Revisão da Literatura.....	30
3.2.2 Entrevistas .....	31
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	34
3.4 QUALIDADE DOS DADOS .....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1 CONSTRUÇÃO DA ESCALA DE MENSURAÇÃO .....	37
4.1.1 Mapeamento do Constructo do Pensamento Integrado .....	37
4.1.2 Geração dos Itens.....	47
4.1.3 Validação dos Itens.....	49
4.2 FATORES QUE FAVORECEM E LIMITAM O PENSAMENTO INTEGRADO .....	60
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	71
5.2 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS .....	72
5.3 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS .....	73
5.4 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	73
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE B – AMOSTRA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE C – PESQUISA SOBRE O TEMA NO CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>85</b>

<b>APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE F – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE G – INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DOS ITENS.....</b>	<b>88</b>

# 1 INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Relato Integrado (RI) foi desenvolvido com a finalidade de fornecer uma narrativa simples, confiável e qualificada, sob uma perspectiva holística que descreve as atividades financeiras e socioambientais da organização (Abeysekera, 2013; Lai, Melloni, & Stacchezzini, 2018). A adoção do RI potencializa a qualidade dos relatórios corporativos e a prestação de contas, visto que explica a história da organização e estende o diálogo entre os *stakeholders*, para atender às suas necessidades, sugestões, conselhos e preocupações (Abeysekera, 2013; Adhariani & Villiers, 2018; Lai et al., 2018; Naynar, Ram & Maroun, 2018).

Proposto pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), o *Framework 1.0* para o RI apresenta os princípios básicos, os elementos de conteúdo e os conceitos fundamentais que conduzem a preparação e apresentação do RI (IIRC, 2013). Entre os conceitos fundamentais, destaca-se o conceito do Pensamento Integrado, o qual consiste “na consideração efetiva que uma organização dá aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais que usa ou afeta” (IIRC, 2013, p. 2).

Segundo o órgão regulador IIRC e o *The South Africa Institute of Chartered Accountants* (SAICA), o Pensamento Integrado nas organizações auxilia: i) no desenvolvimento de estratégias de longo prazo; ii) na utilização, mensuração e evidenciação dos capitais; iii) na compreensão dos recursos e relacionamentos; iv) na criação de valor a curto, médio e longo prazo; v) na tomada de decisão e na eliminação dos silos, ou seja, na falta de comunicação entre os setores das organizações (IIRC, 2016; SAICA, 2015).

O *World Intellectual Capital Initiative* (WICI, 2013) considera o Pensamento Integrado como parte de um processo cíclico com o RI, ou seja, é uma jornada contínua de melhoria, na qual o pensamento e o RI são reforçados mutuamente e desenvolvidos naturalmente e em conjunto (IIRC, 2016). Em outras palavras, o RI é uma ferramenta de evidenciação e comunicação, a qual é resultado da presença do Pensamento Integrado nas organizações, que com sua disseminação visa romper os silos, melhorar a comunicação e facilitar a compreensão

---

<sup>1</sup> As seções e capítulos da dissertação foram embasadas no artigo “*Fatores que Favorecem e/ou Limitam o Pensamento Integrado na Prática: Uma análise do Conceito, Incorporação e Benefícios apresentados pela Literatura do Relato Integrado*” de Bevilaqua, Neumann & Faia (2020), aprovado no XX USP International Conference in Accounting, em 2020.

dos *stakeholders* sobre a organização (IIRC, 2013; Cheng et al., 2014; Lodhia, 2014; Naynar, et al., 2018).

A partir de uma busca na literatura<sup>2</sup> constatou-se que o Pensamento Integrado foi definido de diferentes formas, por exemplo: uma mentalidade organizacional que engloba o hábito de lidar com incertezas e perturbações (Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018); um atributo da alta administração de gerenciar construtivamente as tensões entre os vários capitais na estratégia, alocação de recursos, medição e controle de desempenho (Oliver, Vesty & Brooks, 2016); o gerenciamento sistemático dos capitais corporativos, com o objetivo de proporcionar rentabilidade sustentável (Knauer & Serafeim, 2014); um processo que incorpora estratégias de diferentes perspectivas (financeiras, ambientais, sustentabilidade, governança) e estende os hábitos dos gerentes e dos departamentos, garantindo consciência da estratégia na prática (Guthrie, Manes-Rossi & Orelli, 2017);

Dumay e Dai (2017) estabeleceram o Pensamento Integrado a partir de dois componentes: o primeiro capaz de conectar a estratégia, a governança, o desempenho passado e as perspectivas futuras e, o segundo responsável pela conexão entre os departamentos. Além disso, o Pensamento Integrado foi mensurado a partir da utilização de *proxys*, como o item: Governança Corporativa: Visão e Estratégia (CGVS) do ASSET4<sup>3</sup> adotado por Venter, Stiglingh e Smit (2016).

Ainda, o Pensamento Integrado foi classificado como multidimensional. Dumay e Dai (2017) mensuraram o Pensamento Integrado em oito sub-dimensões: comunicação departamental; incorporação da sustentabilidade; eliminação de silos; criação de silos (contraste); integração dos riscos; existência de silos; materialidade; encaixa de peças; e cooperação interdepartamental. Conforme Tirado-Valencia, Cordobés-Madueño, Ruiz-Lozano e Vicente-Lama (2019) o Pensamento Integrado pode ser mensurado em cinco dimensões: conectividade da informação, foco externo na criação de valor, planejamento integrado e conexão com a estratégia, governança efetiva, e comunicação integrada.

Apesar da importância do Pensamento Integrado, o seu conceito é ainda obscuro e desafiador para os *stakeholders* (Feng et al, 2017). Adicionalmente, o Pensamento Integrado não apresenta um conceito claro, inclusive nas organizações que elaboram o RI (Gunarathne &

---

<sup>2</sup> A busca ocorreu nas bases de periódicos Capes: *Emerald Insight*, *Jstor*, *Scielo (Web of Science)*, *Science Direct*, *Scopus e Wiley*, com o termo: “*integrated thinking*”, no título.

<sup>3</sup> O CGVS é definido como o comprometimento e a eficácia gerencial de uma organização na criação de uma visão que integra aspectos financeiros e não financeiros. É a capacidade da organização demonstrar e comunicar a integração das dimensões econômica (financeira), social e ambiental na tomada de decisão (Venter, Stiglingh & Smit, 2016).

Senaratne, 2017), pois não é discutido em profundidade (Feng et al., 2017; Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018). Portanto, é de difícil compreensão (Del Baldo, 2017), classificação e mensuração (Churet & Eccles, 2014).

Tirado-Valencia, et al., (2019) utilizaram um constructo para o Pensamento Integrado que calcula a frequência do conteúdo evidenciado, o qual foi aplicado em relatórios divulgados pelas companhias delimitadas em sua pesquisa. Dessa forma, torna-se oportuno contribuir para a definição do conceito e sua aplicação pelas organizações por meio da elaboração de uma escala capaz de auxiliar na mensuração do Pensamento Integrado e ser aplicada no interior das organizações.

Conforme Devilles (2017) as escalas são instrumentos de medição compostos por coleções de itens utilizadas para medir fenômenos e constructos latentes. As escalas atuam como *proxy* para as variáveis e buscam capturar a essência dos conceitos, uma vez que não são diretamente observáveis (DeVilles, 2017; Carpenter, 2018). Para sua elaboração as escalas demandam competências teóricas, metodológicas e estatísticas (Carpenter, 2018). Isto posto, a questão que guia esse estudo é “Como a construção de uma escala auxilia na compreensão do conceito e mensuração do Pensamento Integrado?”.

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder o questionamento da pesquisa foram elencados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

**Desenvolver uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado.**

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Compreender o conceito do Pensamento Integrado apresentado pela literatura atual sobre o Relato Integrado e confrontá-los com entrevistas realizadas com pesquisadores que estudam o tema.

- b) Propor e validar qualitativamente uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado;
- c) Identificar os fatores que favorecem e/ou limitam o Pensamento Integrado;
- d) Elaborar proposições para estudos empíricos futuros.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O enraizamento do Pensamento Integrado nas atividades organizacionais e a conectividade da informação são exemplos responsáveis por conduzir a elaboração do Relato Integrado (Lodhia, 2014). Entretanto, a falta de clareza em compreender o conceito ocasiona uma dificuldade em relatar nos moldes do RI (Gunarathne & Senaratne, 2017) e direciona o surgimento de interpretações divergentes sobre o Pensamento Integrado (Feng et al., 2017). Nesse sentido, é difícil para os colaboradores compreenderem a essência do pensamento integrado (Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018), e conseqüentemente, sua disseminação na organização é limitada (Stacchezzini et al., 2019).

Empreende-se com este estudo desenvolver e validar qualitativamente uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado, a qual contribui em três dimensões: a) teórica; b) prática; e c) metodológica.

A pesquisa avança com a perspectiva teórica do RI de modo a atender a chamada de i) Adams, 2015: em contribuir para novas formas de comunicação que consideram o Pensamento Integrado; ii) Perego et al., 2016: em compreender os fatores que influenciam e limitam a adoção do pensamento integrado na prática organizacional; e iii) *Special Issue: Critical Perspectives on Integrated Reporting (Critical Perspectives on Accounting, 2019)*: que incentiva o envolvimento acadêmico na busca da compreensão do conceito do RI e do Pensamento Integrado, o qual encontra-se aberto a múltiplas interpretações.

A realização da pesquisa bibliográfica em artigos disponíveis nas bases de periódicos Capes, *Emerald Insight*, *Jstor*, *Scielo (Web of Science)*, *Science Direct*, *Scopus e Willey*, e das entrevistas com pesquisadores do RI contribuem para a compreensão do conceito do Pensamento Integrado, bem como de suas dimensões atendendo as chamadas de pesquisa. Adicionalmente, a identificação dos fatores que favorecem e limitam o Pensamento Integrado, bem como as proposições elaboradas contribuem teoricamente possibilitando sua aplicação em estudos futuros.

De modo semelhante, a elaboração da escala contribui metodologicamente pois apresenta um instrumento possível de ser adotado por pesquisadores futuros para mensuração do Pensamento Integrado. Além disso, o instrumento pode ser testado com novas relações e constructos relacionados a prática organizacional e ao RI.

A elaboração da escala é relevante para aplicação empírica futura em organizações, para verificar a potencial existência do Pensamento Integrado internamente, contribuindo para a prática organizacional. Ainda, o estudo apresenta possíveis fatores responsáveis por favorecer e limitar o Pensamento Integrado no interior das organizações e proposições que contribuem com a prática possibilitando a compreensão de cenários para a disseminação tanto do pensamento, quanto do RI. Por fim, os resultados são relevantes ao IIRC (órgão regulador) pois avançam sobre conceitos compreendidos pelo Relato Integrado.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O estudo fica delimitado no que se refere a: (i) tema proposto, foi analisado o estado da arte do Pensamento Integrado na literatura de Relato Integrado e a sua mensuração; (ii) em relação ao referencial teórico, foi realizado com base nos estudos teóricos e prescritivos, literatura profissional e documentos de órgão reguladores. Além disso, o referencial teórico abrangeu estudos científicos não abrangidos pela pesquisa bibliográfica que compõe a amostra.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados (iii) delimita-se a um estudo qualitativo, coleta de dados mediante documentos, artigos científicos e entrevistas com pesquisadores em Relato Integrado. Ainda, evidenciou os principais métodos utilizados para elaboração e validação de escalas de mensuração, sendo que as validações estatísticas não foram realizadas.

## 2 RELATO INTEGRADO

O Relato Integrado (RI) é um processo baseado no Pensamento Integrado que resulta em um reporte periódico sobre a criação de valor a longo prazo (IIRC, 2013) capaz de aprimorar a qualidade dos reportes corporativos e fornecer uma narrativa simples, confiável e qualificada de modo a atender as necessidades e preocupações dos *stakeholders* (Adhariani & Villiers, 2018; Lai et al., 2018). No anseio de publicar um relato coerente, o RI fornece informações sobre o contexto comercial e socioambiental, bem como sobre a estratégia, a governança, as perspectivas futuras da organização e a criação de valor (García-Sánchez et al., 2013; Cheng et al., 2014).

Sustentado por uma abordagem coesa e eficiente, com princípios básicos e elementos de conteúdo que guiam sua elaboração (IIRC, 2013), o RI é capaz de comunicar os fatores que afetam a capacidade da organização criar valor ao longo do tempo (Naynar et al, 2018). Além disso, representa uma ferramenta capaz de melhorar a transparência dos reportes corporativos, evidenciando a informação disponível com qualidade (Kılıç & Kuzey, 2018; Thomson, 2015).

Nesse sentido, o *Framework 1.0* para o RI, proposto pelo IIRC em 2013, foi elaborado sustentado em sete princípios básicos e oito elementos de conteúdo (Quadro 1) que consistem em assegurar a preparação e apresentação do RI e o conteúdo a ser divulgado. Por um lado, os princípios básicos são interligados, não excludentes, visam a harmonização dos diferentes requisitos de informação (Higgins et al., 2014) e orientam o conteúdo e a forma de apresentação e evidenciação das informações presentes no processo do RI (Cheng et al., 2014).

Por outro lado, os elementos de conteúdo fornecem as orientações necessárias para a elaboração do RI, sendo responsabilidade das organizações a determinação de quais informações são relevantes para divulgação (IIRC, 2013). Quando aplicados internamente, os princípios orientadores exigem atenção aos valores e condicionam um grau de consistência entre os sistemas de controle gerencial (Fasan, et al., 2016). Garantindo assim a efetividade ao RI, pois utiliza de julgamentos e do envolvimento com os *stakeholders* para relatar informações socioambientais e éticas fidedignas (Ruiz-Lozano & Tirado-Valencia, 2016; Naynar, Ram & Maroun, 2018).

**Quadro 1:** Princípios Básicos e Elementos de Conteúdo do RI apresentados no Framework 1.0 para RI

<b>Princípios Básicos</b>	<b>Descrição</b>
a) Foco estratégico e orientação para o futuro	O RI deve oferecer uma visão da estratégia da organização e da capacidade de geração de valor no curto, médio e longo prazo, e do uso dos capitais.
b) Conectividade de informações	O RI deve demonstrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo;
c) Relacionamento com as partes interessadas	O RI deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com seus principais <i>stakeholders</i> .
d) Materialidade	O RI deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor.
e) Concisão	O RI deve ser conciso, porém incluir contexto suficiente para entender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, não direcionando atenção a informações menos relevantes e não materiais.
f) Confiabilidade e completude	O RI deve abranger todos os assuntos relevantes, positivos e negativos, de maneira equilibrada e não tendenciosa e isento de erros materiais.
g) Consistência e comparabilidade	O RI deve apresentar informações com as bases coerentes ao longo do tempo; e de maneira que permita uma comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da organização de gerar valor.
<b>Elementos de Conteúdo</b>	<b>Questão</b>
i) Visão geral organizacional e ambiente externo	O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?
ii) Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
iii) Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios da organização?
iv) 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?
v) Estratégia e alocação de recursos	Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?
vi) 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?
vii) Perspectivas futuras	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?
viii) Bases para apresentação	Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?

Fonte: Adaptado de IIRC (2013)

Ao atender os princípios básicos e elementos de conteúdo, o RI integra as informações organizacionais relacionando a estratégia e o modelo de negócios aos seus capitais (Quadro 2), criando visibilidade das consequências desse relacionamento (IIRC, 2013). Consequentemente, o RI auxilia os gerentes e investidores na adoção de uma perspectiva a longo prazo, pois os capitais de uma organização são vistos tanto como os recursos e os insumos utilizados, quanto

como os relacionamentos afetados, os quais podem aumentar, diminuir ou transformar-se no decorrer das atividades (de Villiers & Sharma, 2018; IIRC, 2013; Thomson, 2015).

**Quadro 2:** Capitais

<b>Capital</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
Capital Financeiro	Conjunto de recursos que está disponível a uma organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços.	Financiamentos, tais como dívidas, ações ou subvenções; Investimentos.
Capital Manufaturado	Objetos físicos manufaturados disponíveis para uso na produção de bens ou na prestação de serviços.	Imóveis, equipamentos, infraestrutura.
Capital Intelectual	São intangíveis organizacionais baseados em conhecimento, entre eles: a propriedade intelectual.	Patentes, direitos autorais, software, direitos e licenças, conhecimento tácito.
Capital Humano	Competências, habilidades e experiência das pessoas e suas motivações para inovar.	A capacidade de entender, desenvolver e implementar; A lealdade, motivação e capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.
Capital Social e de Relacionamento	Relacionamento entre as instituições e as comunidades, bem como os <i>stakeholders</i> ; E a capacidade de compartilhar informações.	Normas, padrões, valores e comportamentos comuns; A confiança e o compromisso com os <i>stakeholders</i> ;
Capital Natural	Recursos ambientais renováveis ou não, que fornecem bens ou serviços para o desenvolvimento da atividade.	A água, a terra, os minerais e as florestas, bem como a biodiversidade e a qualidade do ecossistema.

Fonte: Adaptado de IIRC (2013)

Conforme o IIRC (2013) são sugeridos os seis capitais: i) financeiro, ii) manufaturado, iii) intelectual, iv) humano, v) social e de relacionamento e vi) natural (Quadro 2), bem como sua descrição e exemplos a serem aplicados pelas organizações. A utilização dos capitais no modelo de negócios organizacional representa um esforço conjunto para determinar e apresentar as informações financeiras e não financeiras relevantes para os *stakeholders* (Rupley et al., 2017).

No entanto, ainda que seja apresentado no *Framework 1.0* para o RI, as seis classificações e conceitos dos capitais, as organizações podem usar terminologias diferentes e defini-los de maneiras variadas, uma vez que nem todos os seis capitais podem ser igualmente relevantes ou aplicáveis para todas as organizações (IIRC, 2013a; SAICA, 2015). Além disso, os preparadores do RI podem categorizar e definir os capitais para suas próprias circunstâncias, bem como a narrativa e as métricas apropriadas a serem relatadas (IIRC, 2013a).

Nesse sentido, o RI propicia a evidenciação da base de capitais, e da mudança de estratégia da organização para longo prazo (Stubbs & Higgins, 2014). Sustentado por uma abordagem coesa e eficiente (IIRC, 2013) o RI representa uma ferramenta capaz de melhorar a transparência dos reportes corporativos, evidenciando a informação disponível com qualidade, proporcionando uma alocação mais eficiente e produtiva dos capitais (Kılıç & Kuzey, 2018; Thomson, 2015) e evidenciando a criação de valor.

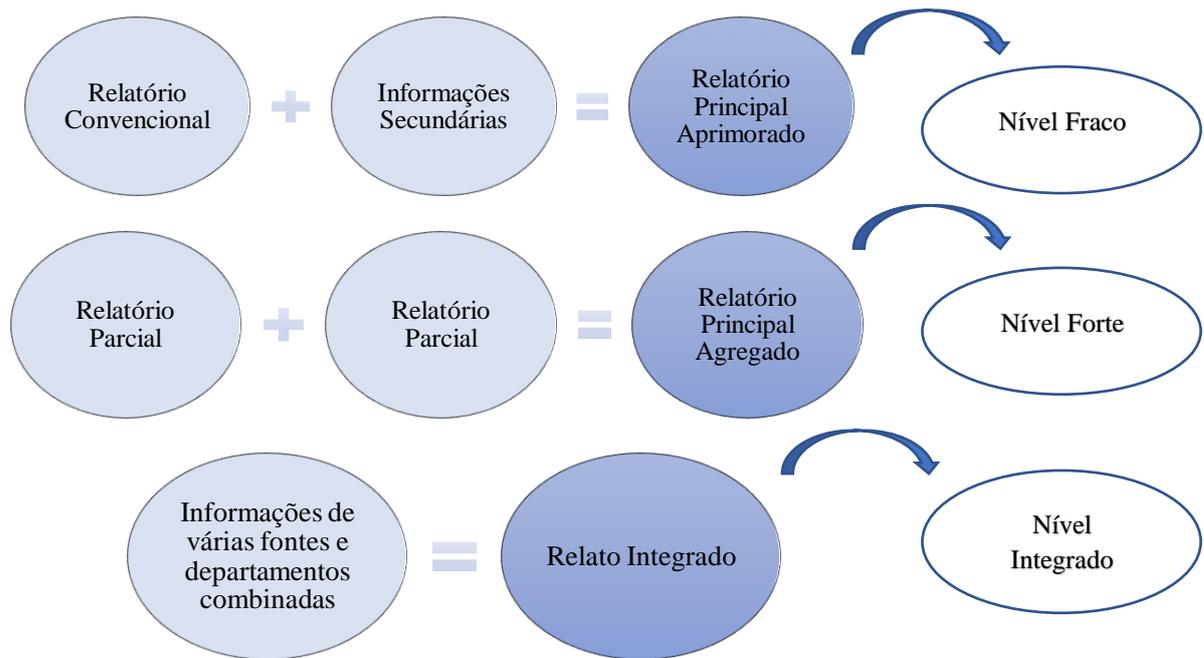
O foco do RI é a criação de valor em longo prazo, isso portanto representa a incorporação do Pensamento Integrado nas atividades (IIRC, 2013). Em conformidade com a disseminação do Pensamento Integrado nas práticas organizacionais, por intermédio do alinhamento do pensamento dos atores com ênfase no longo prazo e na criação de valor, o processo de elaboração do RI é visto como uma iniciativa capaz de promover uma mudança sustentável na organização (Adams, 2015; Thomson, 2015; de Villiers & Sharma, 2018).

O Pensamento Integrado é definido como um atributo ou capacidade da administração gerenciar o relacionamento entre as unidades operacionais da organização e as formas de capitais (manufaturados, intelectuais, humanos, natural, financeiro, e social e relacionamento), os quais ela usa ou afeta (IIRC, 2013; Oliver, Vesty, & Brooks, 2016). Em conformidade com sua definição, o IIRC (2013) declara que o Pensamento Integrado visa romper os silos entre as diferentes funções e unidades organizacionais, com a finalidade de melhorar a comunicação interna por intermédio de fluxos de informação fluidos e eficientes, resultando assim em mudanças nas organizações, além de direcionar o foco na preparação do relato.

O WICI (2013) apresenta a conectividade como a essência do Pensamento Integrado, pois possibilita a organização entender o relacionamento entre suas diferentes unidades, auxiliando na quebra de barreiras internas, monitoramento e gerenciamento de informações. Dessa forma, a conectividade auxilia com informações disponíveis para permitir uma alocação de capital mais eficiente e produtiva, promovendo o Pensamento Integrado como uma maneira de quebrar silos internos (*Chartered Global Management Accountant* - CGMA, 2014; WICI, 2016).

Na elaboração de um RI o nível da conectividade da informação (princípio básico do RI) depende do modo pelo qual as informações disponíveis são combinadas (Paternostro, 2013). Em particular, são apresentados três níveis diferentes de conectividade (fraco, forte e integrado), relacionados a elaboração do relatório organizacional (Figura 1). O nível fraco é obtido a partir do relatório principal com informações secundárias, o nível forte é atingido quando um ou mais relatórios parciais são agregados (Paternostro, 2013).

Já o nível integrado é alcançado a partir da integração de informações oriundas de várias fontes, setores e departamento utilizadas em conjunto para a elaboração do relatório final, o qual pode ser considerado um RI (Figura 1). Dessa fora, além da conectividade da informação ser forte no Nível Integrado (Figura 1), o RI respeita tanto o princípio da materialidade, pois inclui as informações relevantes para impulsionar o processo de criação do valor organizacional, quanto o princípio da concisão (Paternostro, 2013).



**Figura 1** - Níveis da conectividade da informação  
 Fonte: Elaborado pela autora com base em Paternostro (2013)

A elaboração do Relato Integrado ocorre a partir da utilização de informações provenientes de fontes e departamentos variadas e combinadas entre si, isso ocorre devido ao nível integrado de conectividade de informações que a organização possui (Figura 1). Tal fato implica na existência de um Pensamento Integrado enraizado na organização, pois conforme o Pensamento Integrado é incorporado, condiciona a conectividade de informações e garante integração dos sistemas de informação que suportam as comunicações internas e externas (IIRC, 2013).

O Pensamento Integrado resulta de um maior conhecimento da realidade dos negócios na sociedade e no ambiente, condicionando a melhores decisões para a organização e seus *stakeholders* (IIRC, 2013; WBCSD, 2014). Por conseguinte, a sua adoção pode melhorar a comunicação e o relacionamento com os *stakeholders*, de modo a facilitar a compreensão destes sobre a organização (Cheng et al., 2014; Naynar, et al., 2018).

Conforme o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2014), o Pensamento Integrado é a chave para o sucesso do RI, sendo considerado a sustentação do RI, ou seja, a sua base (Blacksun, 2012; WICI, 2013). No entanto, é o próprio RI que auxilia na incorporação do Pensamento Integrado (Blacksun, 2012; WICI, 2013). As experiências das organizações que adotam o RI indicam que ambos se desenvolvem naturalmente sendo reforçados mutuamente (WICI, 2013; IIRC, 2016). Portanto, é importante que o Pensamento

Integrado não seja apresentado como um conceito independente e sim como parte de um ciclo que abrange o pensamento e o Relato Integrado (IIRC, 2016).

Quando o Pensamento Integrado é aplicado, o RI se torna mais do que o resultado de um processo de evidenciação, mas uma jornada contínua de aprimoramento na tomada de decisões, prestação de contas e comunicação (IIRC, 2016). Desse modo, o RI não se refere apenas a um relatório e sim ao processo da organização para a criação de valor (Ernst & Young, 2014), sendo capaz de auxiliar no entendimento compartilhado de como o valor é criado e melhorar a tomada de decisões com a quebra de silos (IIRC, 2016). Dessa forma, o RI é o produto dos processos de conectividade e Pensamento Integrado na organização (Ernst & Young, 2014).

O Pensamento Integrado é obtido a partir da conexão de equipes diferentes em toda a organização, a qual auxilia na redução de repetições e contradições, além de identificar eficiências entre os departamentos e oportunidades para aproveitar as informações (Blacksun, 2012). O Pensamento Integrado é encontrado especialmente no topo, ou seja, nas atividades de administração e governança e auxilia no entendimento das interconexões entre os fatores econômicos, socioambientais e de governança, pois resulta em maior conhecimento da realidade dos negócios na sociedade e no ambiente (WBCSD, 2014).

Conseqüentemente, o Pensamento Integrado é essencial para o desenvolvimento da estratégia e fornece um apoio aos tomadores de decisão, visto que pode influenciar a estratégia e fortalecer o relacionamento com os *stakeholders*, além de auxiliar no desenvolvimento de estratégias a longo prazo que considerem os diferentes capitais e o modelo de negócios (IIRC, 2016). Além disso, o Pensamento Integrado apoia na estruturação de relatórios para os usuários e promove informações de gerenciamento relevantes a tomada de decisão eficaz (CGMA, 2014).

Entretanto, apesar da importância do Pensamento Integrado, o seu conceito é obscuro e desafiador para os *stakeholders* (Feng et al., 2017). Isso ocorre pois o Pensamento Integrado não é discutido com profundidade (Feng et al., 2017; Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018), inclusive nas organizações que elaboram o RI (Gunarathne & Senaratne, 2017).

Algumas formas de classificação do Pensamento Integrado, encontradas na literatura<sup>4</sup> referem-se a mentalidade organizacional (Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018); um atributo da alta administração de gerenciar construtivamente as tensões entre os vários capitais

---

<sup>4</sup> A busca ocorreu nas bases de periódicos Capes: *Emerald Insight, Jstor, Scielo (Web of Science), Science Direct, Scopus e Wiley*, com o termo: “*integrated thinking*”, no título.

na estratégia, alocação de recursos, medição e controle de desempenho (Oliver, Vesty & Brooks, 2016); o gerenciamento sistemático dos capitais corporativos, com o objetivo de proporcionar rentabilidade sustentável (Knauer & Serafeim, 2014);

Um processo que incorpora estratégias de diferentes perspectivas (financeiras, ambientais, sustentabilidade, governança) e estende os hábitos dos gerentes e dos departamentos, garantindo consciência da estratégia na prática (Guthrie, Manes-Rossi & Orelli, 2017); Além disso, o Pensamento Integrado foi classificado como multidimensional, sendo mensurado a partir de oito sub-dimensões (Dumay & Dai, 2017) e cinco dimensões (Tirado-Valencia, Cordobés-Madueño, Ruiz-Lozano & Vicente-Lama, 2019).

Consequentemente, a dificuldade em compreender o conceito do Pensamento Integrado (Del Baldo, 2017), ocasiona limitação na sua classificação e mensuração (Churet & Eccles, 2014). A mensuração do Pensamento Integrado ocorreu a partir da utilização de *proxys*, como o item: Governança Corporativa: Visão e Estratégia (CGVS) do ASSET4<sup>5</sup> adotado por Venter, Stiglingh e Smit (2016). Tirado-Valencia, et al., (2019) utilizaram um índice para Pensamento Integrado, aplicado em relatórios divulgados pelas companhias delimitadas em sua pesquisa.

Portanto, considerando a importância do Pensamento Integrado para o sucesso do RI a comunidade acadêmica deve incluir na agenda de pesquisa em RI os fatores que interferem na adoção do Pensamento Integrado na prática organizacional (Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014; Adams, 2015; Perego et al., 2016). Para isso, a compreensão do conceito, incorporação e benefícios apresentados pelo Pensamento Integrado torna-se oportuno para atender as chamadas de pesquisadores sobre o tema e cumprir o desafio da agenda de pesquisa em RI. Além de avançar com a disseminação do RI e do Pensamento Integrado a partir de sua aplicação pelas organizações por meio da elaboração de uma escala capaz de auxiliar na mensuração do Pensamento Integrado.

---

<sup>5</sup> O CGVS é definido como o comprometimento e a eficácia gerencial de uma organização na criação de uma visão que integra aspectos financeiros e não financeiros. É a capacidade da organização demonstrar e comunicar a integração das dimensões econômica (financeira), social e ambiental na tomada de decisão (Venter, Stiglingh & Smit, 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados com a finalidade de alcançar os objetivos do estudo, iniciando com a classificação da pesquisa. Na seção 3.1 são apresentados os procedimentos para desenvolvimento de escalas adotados no estudo. Os procedimentos de coleta de dados são evidenciados na seção 3.2, bem como o tratamento, análise e validação dos dados (3.3). Adicionalmente, são elencados os critérios de validade e confiabilidade do estudo (3.4).

Quanto à abordagem do problema a pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois torna possível entender, descrever e explicar os fenômenos sociais a partir das experiências, interações e comunicações de indivíduos e grupos (Gibbs, 2009, p. 8), abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell, 2014).

Com relação ao objetivo o enquadramento metodológico da pesquisa é descritivo e exploratório (Cooper & Schindler, 2003; Martins & Theóphilo, 2009), pois tem por finalidade desenvolver, clarificar e modificar conceitos e ideias (Gil, 1989). O aspecto exploratório decorre da compreensão do constructo do Pensamento Integrado por meio da definição do seu conceito e das dimensões que o caracterizam. O aspecto descritivo foi delimitado pela descrição do fenômeno (Pensamento Integrado) obtido por intermédio das suas características, por exemplo, as dimensões e os itens desenvolvidos para mensurar o constructo.

#### 3.1 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA

Escalas são instrumentos de medição compostos por coleções de itens utilizadas para medir fenômenos e constructos latentes, ou seja, não observáveis diretamente (DeVellis, 2017). As escalas atuam como proxy para as variáveis latentes e buscam capturar a essência dos conceitos, uma vez que não diretamente observáveis (DeVillis, 2017; Carpenter, 2018). O processo de desenvolvimento de escala é fundamental para a construção de conhecimento nas ciências humanas e sociais (Morgado et al., 2017).

O desenvolvimento de uma escala envolve competências teóricas, metodológicas e estatísticas (Carpenter, 2018). Entretanto, não há consenso sobre a quantidade de passos, etapas e fases a serem realizadas no processo de construção de escalas. Para exemplificar as distintas

metodologias possíveis de serem adotadas no desenvolvimento de escalas (Quadro 3) considerou-se os estudos de Morgado Meireles, Neves, Amaral e Ferreira (2017); DeVilles (2017); Hinkin (1995); Carpenter (2018).

**Quadro 3 – Etapas de Elaboração de Escala**

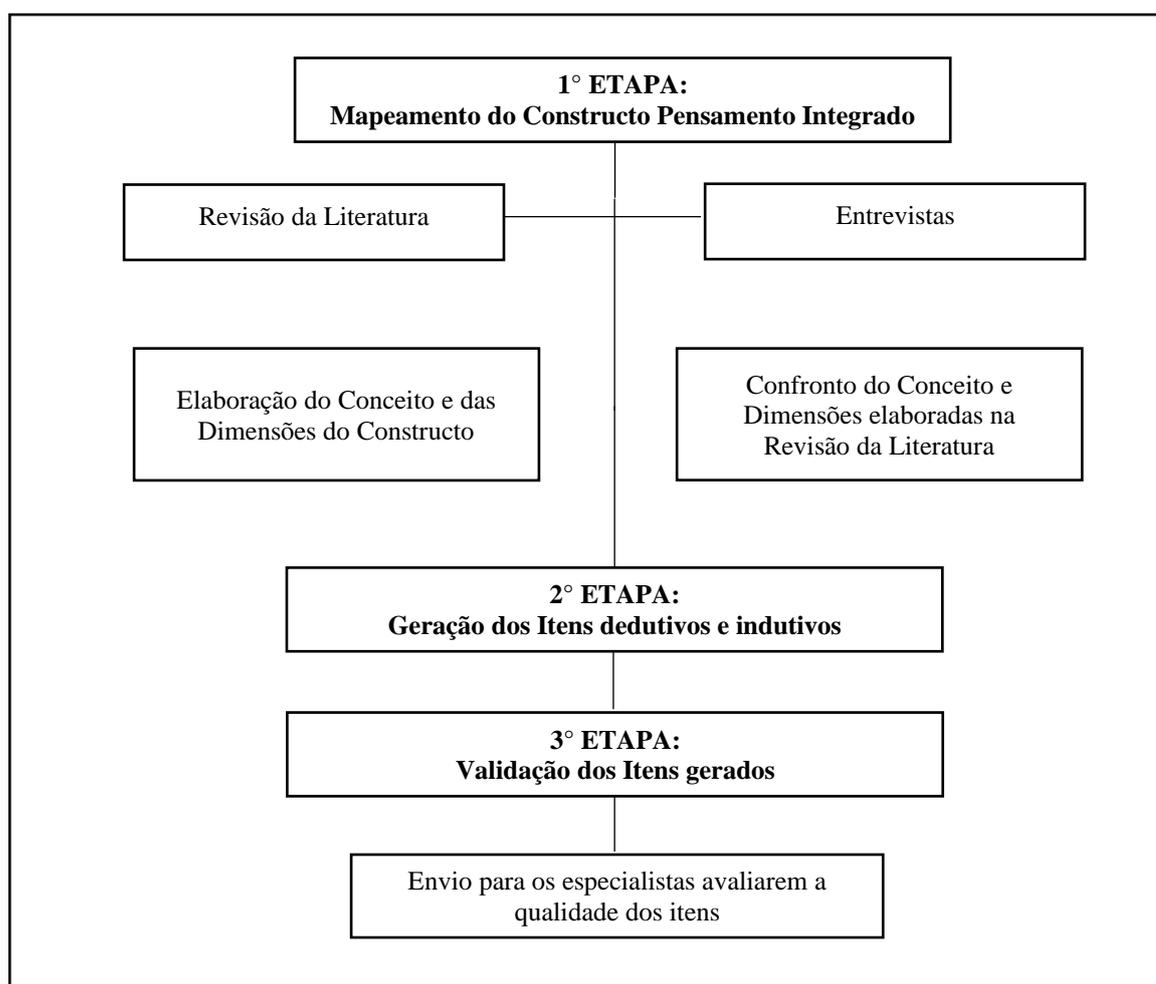
<b>Etapas de Elaboração de Escala</b>	<b>Autores (Ano)</b>
a) Geração de itens; b) Elaboração da escala; c) Avaliação da escala.	Hinkin (1995)
a) Geração de itens; b) Análise teórica; a) Análise psicométrica.	Morgado et al. (2017).
a) Determinar claramente o que deseja medir; b) Gerar um pool de itens; c) Determinar o formato para medição; d) Revisar com especialistas os itens iniciais; e) Incluir itens de validação; f) Administrar itens em um exemplo; g) Avaliar itens; h) Otimizar o comprimento da escala.	DeVilles (2017)
a) Pesquisa do significado e a amplitude do conceito teórico; b) Determinação do procedimento de amostragem; c) Exame da qualidade dos dados; d) Verificação da fatorabilidade dos dados; e) Realização da análise fatorial; f) Seleção do método de extração do fator; g) Fatores de rotação; h) Avaliação dos itens; i) Apresentação dos resultados.	Carpenter (2018)

Fonte: Elaborado a partir de Hinkin (1995); Morgado et al. (2017); DeVilles (2017); Carpenter (2018).

O Quadro 3 evidencia exemplos de metodologias utilizadas para o desenvolvimento de escalas em estudos anteriores. Observa-se que a elaboração de escalas não apresenta um único modo de realização e uma quantidade exata e pré-determinada de etapas a seguir. A partir disso pode-se inferir que a construção da escala envolve a compreensão do fenômeno estudado, a elaboração e validação dos itens que irão compor o instrumento e a validação empírica da escala. Na pesquisa, delimitou-se as etapas (1) que se refere ao mapeamento e compreensão do conceito estudado, a etapa (2) que é responsável pela elaboração dos itens e a etapa (3) considerada como a validação dos itens (Figura 2).

A validade de uma escala é obtida com o atendimento de três critérios: a) validade de conteúdo; b) validade de critério; e c) validade de constructo. A validade de conteúdo (a) refere-se à capacidade do item refletir o domínio do conteúdo, necessidade de uma definição clara e correta do constructo e é interligada à definição do constructo que está em análise (DeVilles, 2017). No estudo, foi realizado a validade de conteúdo para atendimento da terceira etapa (3).

A validade de critério (b) é prática e está relacionada a previsão da escala, podendo ser referida como validade preditiva. A validade do construto (c) direciona-se para a relação teórica da variável com outras, mede o comportamento do constructo em relação a outras medidas estabelecidas para outros constructos (DeVilles, 2017). Por fim, uma etapa (4) seria compreendida como a validação empírica em populações estabelecidas previamente e abrange a validade de critério e do constructo. Entretanto, a etapa não foi realizada devido a limitações metodológicas.



**Figura 2** – Modelo de Elaboração de Escalas na Pesquisa  
Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2020)

Conforme demonstrado na Figura 2, a primeira etapa (1) desta pesquisa corresponde ao mapeamento do conceito e das dimensões que delimitam o constructo do Pensamento Integrado. Conhecer claramente o conteúdo do constructo no momento de elaborar a escala é necessário pois representa um modo de estabelecer limites ao que está sendo medido (DeVilles, 2017). Além disso, um passo inicial na construção da teoria é escrever e defender uma definição

conceitual formal do constructo que seja clara e influencie o enquadramento e a redação dos itens (Carpenter, 2018).

Ainda que não exista teoria disponível para guiar os pesquisadores é necessário que estes estabeleçam seus próprios conceitos antes de operacionalizar a escala e investiguem as dimensionalidades do constructo em análise (DeVilles, 2017; Carpenter, 2018). Para isso, uma revisão da literatura possui uma abordagem metodológica que auxilia na compreensão de cada dimensão do fenômeno e na definição teórica do constructo a ser investigado (Hinkin, 1995; Carpenter, 2018).

Isto posto, a primeira etapa do estudo foi alcançada com a realização de uma revisão da literatura conforme os procedimentos metodológicos evidenciados na seção 3.2.1, a qual auxiliou no atendimento da segunda etapa e na elaboração do Roteiro de Entrevistas (Apêndice F), pois a qualidade de uma escala e sua eficiência é obtida quando o conjunto de perguntas alcança a representação de todas as dimensões do construto (Carpenter, 2018).

A segunda etapa (2) consiste na geração dos itens. O desenvolvimento de itens na construção de escalas deve ser realizado de modo detalhado e claro (Hinkin, 1995). Os itens elaborados devem refletir o constructo de interesse (DeVilles, 2017), ou seja, sem informações omissas sobre o constructo, domínio teórico e elaboração dos itens (Hinkin, 1995).

Os itens podem ser oriundos de duas abordagens: i) Dedutiva; e ii) Indutiva (Hinkin, 1995). A abordagem dedutiva utiliza tipologias de classificação antes da elaboração dos itens, ou seja, requer a compreensão do fenômeno (etapa 1) e desenvolve itens a partir da revisão da literatura e de escalas pré-existentes (Hinkin, 1995). Elaborar uma revisão da literatura auxilia na compreensão concreta do constructo estudado, bem como na delimitação das definições conceituais de cada dimensão e na elaboração de itens relevantes que caracterizem cada dimensão (Carpenter, 2018).

A abordagem indutiva é utilizada quando não há ou existe pouca definição teórica referente ao constructo utilizado e busca identificar construções e gerar medidas a partir de respostas individuais, a partir de entrevistas, por exemplo (Hinkin, 1995). Carpenter (2018) afirma que realizar entrevistas iniciadas com o questionamento da interpretação do constructo, seguidos de perguntas com interpretações de cada dimensão encontrada na revisão da literatura é útil para a construção dos itens.

Durante o processo de construção dos itens para a elaboração da escala no estudo utilizou-se ambas abordagens delimitadas pela literatura. A abordagem dedutiva ocorreu após o mapeamento inicial do constructo e das dimensões a partir de uma revisão da literatura. A

abordagem indutiva foi realizada com o auxílio de entrevistas semiestruturadas com especialistas sobre o tema pesquisado, conforme procedimentos metodológicos evidenciados na seção 3.2.2. Destaca-se que as entrevistas auxiliaram no confronto do conceito estabelecido inicialmente com a revisão da literatura e que para a elaboração dos itens considerou-se o conceito derivado de ambos os métodos, conforme sugestão de (Bearden, Netemeyer & Haws, 2011).

Por fim, a terceira etapa (3) consiste na validação dos itens gerados. Destaca-se que a validação dos itens envolveu a validade de conteúdo. Avaliar a validade de conteúdo dos itens é importante para garantir confiança nas inferências resultantes (Morgado et al., 2017). Além disso, é necessário que todos os itens da escala apresentem conteúdo válido, ou seja, consistentes com o domínio teórico do construto (Bearden, et al., 2011).

Para garantir a validade do conteúdo o pesquisador pode buscar opiniões de especialistas no conteúdo e tema de pesquisa, os quais podem ser solicitados a avaliar o conteúdo dos itens (DeVilles, 2017; Morgado et. al., 2017; Carpenter, 2018). Os itens devem ser fáceis de responder, sem jargões, palavras difíceis o ambíguas, ou seja, precisam ser claros e representativos (Bearden, Netemeyer & Haws, 2011). Além disso, os itens devem ter clareza, relevância e ser diferenciados dos demais (DeVilles, 2017).

O estudo concentrou-se em realizar a validade de conteúdo dos itens elaborados (Seção 4.1.3). Para isso, foi solicitado que os mesmos especialistas estabelecidos na entrevista realizassem a validação dos itens, conforme comandos evidenciados no Instrumento de Validação dos Itens (Apêndice G) elaborado com um quadro de referência que sustenta os conceitos estabelecidos para o constructo e suas dimensões (DeVilles, 2017).

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram consideradas as fontes i) primárias: entrevistas semiestruturadas e ii) fontes secundárias: artigos da revisão da literatura (Cooper & Schindler, 2016). Nesse sentido, os procedimentos de coleta de dados adotados na pesquisa partem de duas estratégias: Revisão da Literatura e Entrevistas, os quais serão explanados a seguir nos tópicos 3.2.1 e 3.2.2 respectivamente.

### 3.2.1 Revisão da Literatura

A coleta de dados da revisão da literatura ocorreu em outubro de 2019 e os artigos provenientes foram obtidos a partir do levantamento nas bases de periódicos Capes, *Emerald Insight*, *Jstor*, *Scielo (Web of Science)*, *Science Direct*, *Scopus e Wiley*. A estratégia de busca consistiu em localizar artigos que contenham o termo “*integrated reporting*” e “*integrated thinking*”, em qualquer campo e sem delimitação temporal resultando em um total de 246 artigos.

Visando a confiabilidade do estudo, elaborou-se um Protocolo de Pesquisa (Apêndice A), o qual consistiu em detalhar os critérios definidos para a seleção e exclusão dos artigos encontrados. A partir do protocolo de pesquisa elaborou-se a Tabela 1.

**Tabela 1** – Critérios de exclusão dos artigos que compõe a amostra da pesquisa

	<i>Emerald</i>	<i>Jstor</i>	<i>Scielo</i>	<i>Science Direct</i>	<i>Scopus</i>	<i>Wiley</i>	<b>Total</b>
(+) Artigos Localizados	126	0	1	44	41	34	<b>246</b>
(-) Artigos Excluídos	(105)	(0)	(1)	(39)	(38)	(31)	<b>(214)</b>
Critérios Estabelecidos							
i) artigos duplicados	0	0	0	1	25	1	27
ii) revisões da literatura	1	0	0	3	1	1	6
iii) não existência dos termos pesquisados	87	0	1	35	4	27	154
iv) artigos sem acesso	17	0	0	0	8	2	27
<b>Amostra da pesquisa</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2020)

O primeiro critério de exclusão (i) consistiu na verificação de artigos duplicados. Utilizou-se o *software* de gerenciamento de referências *Mendeley*, o qual revelou a existência de 27 artigos duplicados. Em seguida, foi realizado um exame dos títulos, resumos e palavras-chaves dos artigos para garantir que fossem relevantes em relação ao objetivo da pesquisa, conforme recomendação de Dumay, Bernardi, Guthrie e Demartini (2016). Esse exame consistiu o segundo critério (ii) e resultou na exclusão de 6 artigos.

No terceiro critério (iii), verificou-se manualmente se os artigos continham o termo “*integrated thinking*” (na introdução, literatura, discussões e conclusão), excluindo aqueles que apenas usavam o termo ao citar outros estudos. 154 artigos foram desconsiderados da amostra

nessa análise. O quarto critério (iv) abrangeu os artigos sem acesso, ou seja, artigos e capítulos de livros pagos, os quais não foi possível obter acesso ao seu conteúdo, resultando na exclusão de 27 documentos. Por fim, a amostra resultou em 32 artigos evidenciados no Apêndice B.

### 3.2.2 Entrevistas

Além da revisão da literatura os dados foram coletados por intermédio de entrevistas semiestruturadas com especialistas do tema em estudo: Relato Integrado e Pensamento Integrado (Quadro 4). A condução da entrevista foi realizada conforme as etapas evidenciadas no Quadro 1, as quais foram executadas seguindo o Protocolo de Pesquisa (Apêndice A).

**Quadro 4 – Fases para realização da entrevista**

<b>Fases</b>	<b>Ações Realizadas</b>
1- Escolha dos Participantes	- A seleção dos entrevistados ocorreu mediante busca no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), com critério de busca estabelecido (Apêndice A).
2- Obtenção do acesso	- Os participantes foram contatados via telefone e e-mail nos dias 13, 20 e 21/04/2020. Nesse contato os participantes foram questionados sobre a possibilidade de contribuir com a pesquisa e, caso positivo, foram agendadas as datas das entrevistas que ocorreram entre 15 a 27/04/2020. - Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E) para homologar a participação; - A pesquisa foi aprovada pelo comitê de ética em pesquisa da Universidade Estadual de Maringá (Apêndice H).
3 - Coleta dos dados	- Os procedimentos descritos no Protocolo de Pesquisa (Apêndice A) foram seguidos rigorosamente para a execução da pesquisa. - Os procedimentos adotados para coleta bibliográfica foram evidenciados na seção 3.2.1. - A entrevista semiestruturada foi conduzida a partir do Roteiro de Entrevistas (Apêndice F) elaborado pela autora do estudo e utilizando o aplicativo <i>Skype</i> ;
4- Registrar as informações	- No início das entrevistas os participantes foram questionados sobre a possibilidade de gravação. Quando favoráveis, as informações foram gravadas pela ferramenta de gravação do celular e do <i>Skype</i> ; - Após a gravação as informações obtidas nas entrevistas foram transcritas utilizando a ferramenta de digitação por voz do <i>Google Docs</i> .
5- Armazenar dados	- Após cada entrevista e transcrição dos áudios, os documentos resultados eram salvos via <i>upload</i> para o <i>Google Drive</i> visando a segurança dos dados.

Fonte: Adaptado de Creswell (2014)

A seleção dos entrevistados (fase 1) ocorreu em março de 2020 a partir de uma busca no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e totalizou 41 arquivos (Apêndice C). Foram utilizados os seguintes critérios: (i) Termo de busca: “Relato Integrado”, com iniciais da palavra em maiúsculo e entre aspas, pois verificou-se que abrangia uma quantidade superior de arquivos; (ii) Ano: sem delimitação

temporal; (iii) Grande Área de Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas e Multidisciplinar, uma vez que os arquivos abordavam o tema sob a perspectiva do IIRC.

A partir da seleção buscou-se o contato (fase 2) com os 41 pesquisadores, o qual foi iniciado com a busca dos endereços eletrônicos desses pesquisadores a partir de uma verificação do *Currículo Lattes* disponível na *Plataforma Lattes*. Nesse momento, 28 e-mails foram obtidos e seguiu-se para o envio da Carta de Apresentação (Apêndice D), o restante foi contatado a partir do envio do convite pela ferramenta denominada “Contato” disponível na *Plataforma Lattes*.

Todos os pesquisadores foram convidados a participar da pesquisa e obteve-se um retorno de 23 respostas, sendo 4 negativas a participação, totalizando 19 entrevistados (Quadro 5). Entretanto, destaca-se que 2 (ESP01 e ESP19) foram desconsiderados visando a validade dos dados (seção 3.4), o ESP01 foi excluído da amostra pois consistiu em um pré-teste e o ESP19 constatou-se que não realizou a dissertação sobre o tema “Relato Integrado”. Portanto, totalizou-se 17 entrevistas válidas.

As entrevistas foram conduzidas via *Skype*, com exceção de duas (ESP04 e ESP13) que foram realizadas pelo aplicativo de mensagem *WhatsApp* (fase 3) e seguiram o Roteiro de Entrevista (Apêndice F). As entrevistas ocorreram no mês de abril de 2020 e totalizaram nove horas, vinte e nove minutos e cinquenta e nove segundos (09:29:59) de duração. Adicionalmente, atendendo a requisito ético o nome dos entrevistados não foi revelado.

Com a finalidade de familiarizar o entrevistado com a pesquisadora e diminuir a tensão inicial, utilizou-se a estratégia de ambientalização proposta por Creswell (2014). Para isso iniciou-se com um questionamento sobre a atuação do entrevistado no tema pesquisado. Em seguida, foram apresentados os objetivos da pesquisa e suas contribuições esperadas, bem como, quais os critérios utilizados para delimitação dos entrevistados (fase 1), conforme sugerido por Gil (1999) e Richardson (1999).

Além disso, foram assegurados o direito ao anonimato e ao sigilo das respostas (Richardson, 1999) e os entrevistados foram solicitados e autorizaram a gravação da entrevista (fase 4). As gravações são necessárias para garantir precisão das respostas (Gil, 1999) e a confiabilidade dos dados (Richardson, 1999). Foram realizadas de duas formas, a partir da ferramenta de gravação de áudio e vídeo disponível no *Skype* e com a função de gravação de áudio do *smartphone* da pesquisadora.

**Quadro 5** - Detalhamento das Entrevistas Semiestruturadas

<i>Entrevistado</i>	<i>Perfil do Entrevistado</i>	<i>Formação do Entrevistado com Foco em RI</i>	<i>Data do Contato</i>	<i>Data da Entrevista</i>	<i>Período da Entrevista</i>	<i>Duração da Entrevista</i>	<i>Tempo de Transcrição<sup>6</sup></i>
Especialista 1 - (ESP01)	Mestrado em andamento	Mestrado em andamento em 2020	13-Abr	15-Abr	Tarde	00:25:54	01:42:00
Especialista 2 - (ESP02)	Docente	Mestrado defendido em 2018	13-Abr	18-Abr	Manhã	00:25:24	01:37:00
Especialista 3 - (ESP03)	Sócia Administradora	Mestrado defendido em 2019	13-Abr	15-Abr	Noite	00:25:11	01:57:00
Especialista 4 - (ESP04)	Analista Contábil	Mestrado defendido em 2017	13-Abr	16-Abr	Noite	00:28:59	02:03:00
Especialista 5 - (ESP05)	Contadora	Mestrado defendido em 2018	13-Abr	16-Abr	Noite	00:14:57	00:44:00
Especialista 6 - (ESP06)	Docente	Mestrado defendido em 2017	13-Abr	17-Abr	Tarde	00:34:31	01:55:00
Especialista 7 - (ESP07)	Docente	Mestrado defendido em 2016	13-Abr	18-Abr	Manhã	00:22:50	01:36:00
Especialista 8 - (ESP08)	Professor Conteudista	Mestrado defendido em 2019	13-Abr	21-Abr	Noite	00:32:55	01:53:00
Especialista 9 - (ESP09)	Doutorado em andamento	Mestrado defendido em 2019	13-Abr	21-Abr	Tarde	00:15:18	01:15:00
Especialista 10 - (ESP10)	Doutorado em andamento	Mestrado defendido em 2015	20-Abr	21-Abr	Tarde	00:29:48	01:33:00
Especialista 11 - (ESP11)	Doutorado em andamento	Mestrado defendido em 2016	21-Abr	23-Abr	Tarde	00:23:53	01:17:00
Especialista 12 - (ESP12)	Docente Universitário	Doutorado defendido em 2019	20-Abr	24-Abr	Manhã	00:20:49	00:54:00
Especialista 13 - (ESP13)	Analista de Orçamento	Mestrado defendido em 2019	13-Abr	24-Abr	Noite	00:25:52	01:32:00
Especialista 14 - (ESP14)	Doutorado em andamento/ Elaborador de Relatório	Mestrado defendido em 2018	20-Abr	24-Abr	Noite	01:09:02	02:57:00
Especialista 15 - (ESP15)	Docente	Mestrado defendido em 2015	20-Abr	25-Abr	Tarde	00:38:14	02:37:00
Especialista 16 - (ESP16)	Docente	Doutorado defendido em 2019	20-Abr	25-Abr	Tarde	00:37:49	01:42:00
Especialista 17 - (ESP17)	Docente	Mestrado defendido em 2017	20-Abr	27-Abr	Tarde	00:36:07	01:56:00
Especialista 18 - (ESP18)	Docente	Mestrado defendido em 2017	21-Abr	27-Abr	Noite	00:23:30	01:05:00
Especialista 19 - (ESP19)	Doutorado em andamento	Mestrado defendido em 2014	20-Abr	23-Abr	Manhã	00:38:56	-
<b>TOTAL</b>						<b>09:29:59</b>	<b>30:15:00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020)

<sup>6</sup> O tempo gasto na transcrição das entrevistas foi mensurado apenas em horas e minutos.

Conforme o Quadro 5 observa-se que o perfil dos entrevistados é composto em sua maioria por mestres que obtiveram o título nos últimos três anos (2017-2019). Os demais que realizaram sua defesa entre os anos de 2014 a 2016 estão atualmente com o doutorado em andamento ou são docentes de ensino superior, representando assim um engajamento com pesquisas.

Ao término de cada entrevista, a pesquisadora conduziu os agradecimentos e encaminhou a participação dos entrevistados para a terceira etapa da construção da escala, que consiste da validação dos itens. Adicionalmente, realizou-se o *upload* para o *Google Drive* das gravações realizadas visando a segurança dos dados (fase 5) para posterior tratamento e análise, cujo procedimentos metodológicos são abordados na seção 3.3.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos tanto na revisão da literatura quanto na entrevista foram submetidos à análise de conteúdo para seu tratamento e análise (Bardin (2016). A análise de conteúdo representa uma técnica utilizada para dados qualitativos (Richardson, 1999) que consiste na aplicação do método em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento e inferência dos resultados (Bardin, 2016).

A pré-análise consiste na fase da organização, de sistematização das ideias iniciais e elaboração de esquemas que conduzirão o desenvolvimento das análises (Richardson, 1999; Bardin, 2016). Nessa fase, realizou-se simultaneamente a escolha dos documentos, a leitura flutuante e a preparação do material (Bardin, 2016). Os documentos (revisão da literatura e entrevistas) foram selecionados *a posteriori*, ou seja, após o estabelecimento do objetivo da pesquisa e o *corpus* para a análise foi selecionado conforme a *regra da homogeneidade*, conforme critérios estabelecidos nas seções 3.2.1 e 3.2.2.

A preparação do material, dos artigos localizados na revisão da literatura, ocorreu a partir do atendimento aos critérios de exclusão delimitados na seção 3.2.1. Destaca-se que foram realizadas leituras flutuantes nos artigos selecionados a fim de reafirmar a relevância do mesmo e conduzir para a análise de conteúdo.

A preparação do material das entrevistas iniciou-se com a sua transcrição. A transcrição das entrevistas ocorreu por meio da ferramenta de digitação por voz do *Google Docs* utilizando como apoio a ferramenta *CABLE Input/Output (VB-Audio Virtual Cable)* instalada no *notebook*

da pesquisadora, cuja finalidade é ouvir os áudios e transcrevê-los automaticamente. Após a transcrição inicial ressalta-se que o áudio das entrevistas foi ouvido repetida e pausadamente enquanto a pesquisadora realizava a leitura do documento para conferência dos dados.

As transcrições ocorreram simultaneamente ao período de realização das entrevistas e totalizaram trinta horas e quinze minutos (30:15:00). Após a finalização desse processo, todo o conteúdo foi agrupado em um único arquivo do Word (Versão 2016), denominado *corpus*, com as respostas evidenciadas por perguntas. Ressalta-se que as entrevistas foram transcritas e revisadas na íntegra. Adicionalmente, as transcrições foram encaminhadas para os entrevistados validarem (seção 3.4).

Posteriormente ocorreu a exploração do material, segunda etapa da análise de conteúdo (Bardin, 2016). A técnica utilizada foi a categorização, responsável por reunir os elementos sob um título genérico e o critério adotado foi semântico, temático e *a posteriori*, quando não é fornecido um sistema de categorias, ou seja, as categorias são obtidas no final da operação (Bardin, 2016). Por fim, foram realizadas inferências com relação aos resultados, terceira etapa da análise de conteúdo (Bardin, 2016), as quais resultaram em proposições e são evidenciadas no capítulo 4 da dissertação. Ambas as etapas (2 e 3) da análise de conteúdo foi aplicada tanto para os materiais obtidos na revisão da literatura, quanto aos materiais da entrevista.

### 3.4 QUALIDADE DOS DADOS

Richardson (1999) afirma que as pesquisas devem cumprir critérios que garantam sua validade e confiabilidade e desse modo, conferir qualidade ao estudo realizado (Yin, 2006). Para isso, elaborou-se o Protocolo de Pesquisa (Apêndice A) que evidencia detalhes do estudo e as técnicas e métodos utilizados para coleta e análise dos dados conforme sugerido por Yin (2006). Adicionalmente, obteve-se a aprovação junto ao comitê de ética da universidade (Apêndice H).

Com relação as entrevistas, ressalta-se que sua condução ocorreu rigorosamente conforme o Roteiro da Entrevista (Apêndice F) e obteve-se a ciência e a assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice E) pelos entrevistados. Destaca-se ainda que, visando a validade das entrevistas, dois especialistas foram desconsiderados para a análise dos dados (ESP01 e ESP19).

O especialista “ESP19” foi excluído da amostra pois durante as entrevistas constatou-se que não realizou sua dissertação sobre o tema “Relato Integrado” (critério de seleção para compor a amostra e para garantir a homogeneidade). Além disso, o especialista “ESP01” participou como pré-teste com objetivo de validar o roteiro da entrevista e verificar a existência de dificuldades na compreensão das questões, possibilitando a readequação do roteiro para aplicação posterior.

Ainda com relação as entrevistas, destaca-se que as transcrições foram encaminhadas para os entrevistados realizarem sua validação, ou seja, foi solicitado que os entrevistados confirmassem a permanência do sentido no conteúdo das falas, visando não comprometer sua qualidade, conforme sugerido por Szymansk (2011). As devolutivas foram realizadas por 14 dos 17 entrevistados e foi confirmado as transcrições, sendo os ajustes realizados apenas em pontuações e entonação da fala.

Por fim, realizou-se a triangulação dos dados, que corresponde ao uso de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2006; Creswell, 2014). No presente estudo a triangulação foi obtida com o confronto dos dados da revisão da literatura e das entrevistas com os estudos anteriores sobre Pensamento Integrado.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No capítulo foram apresentados e analisados os resultados obtidos, considerando as etapas para elaboração de escala estabelecidos no capítulo de procedimentos metodológicos (Figura 2). Para isso, o capítulo foi estruturado em duas seções: construção da escala de mensuração (4.1) e fatores que favorecem e limitam o Pensamento Integrado (4.2).

### 4.1 CONSTRUÇÃO DA ESCALA DE MENSURAÇÃO

Conforme a Figura 2 evidenciada na seção 3.1 do estudo, o processo de desenvolvimento de uma escala consiste em três principais etapas. Na presente seção foram detalhados os procedimentos de desenvolvimento da escala iniciando pelo mapeamento do constructo do Pensamento Integrado (4.1.1), seguidos pela construção dos itens (4.1.2) e finalizando com a validação dos itens (4.1.3).

#### 4.1.1 Mapeamento do Constructo do Pensamento Integrado

A elaboração de escala demanda o reconhecimento claro do conteúdo do constructo, ou seja, elaborar uma definição conceitual, visto que é necessário estabelecer limites ao que será medido e enquadrar os itens (DeVilles, 2017; Carpenter, 2018). A presente seção evidencia o mapeamento do constructo do Pensamento Integrado, iniciando com a apresentação, análise e discussões dos dados da revisão da literatura.

O artigo de Knauer e Serafeim (2014) classifica o Pensamento Integrado como o cerne do RI, o qual é definido como o gerenciamento sistemático de todas as formas de capitais com objetivo de proporcionar rentabilidade sustentável (artigo 2). Macias e Farfan-Lievano, (2017) classificam o Pensamento Integrado como uma conexão entre diferentes tipos de capitais, planejamento e tomada de decisão para criação de valor, o que demanda um amplo nível de conexão entre pessoas, funções e informações que visa alinhar a organização para o alcance de seus objetivos estratégicos (artigo 15).

Em especial, a conexão entre o capital intelectual e a estratégia corporativa no modelo de negócios representam componentes do Pensamento Integrado (Stacchezzini, Florio,

Sproviero, & Corbella, 2019) (artigo 32). Além disso, o pensar integrado foi assemelhado a mentalidade emergente na organização, a qual engloba o hábito de lidar com incertezas e interrupções no modelo de negócios adotado pela organização (Al-Htaybat & von AlbertiAlhtaybat, 2018) (artigo 19).

Conforme Adams (2017) o Pensamento Integrado representa um modo utilizado para contar a história de criação de valor da organização por meio do uso de seus capitais e pode ser guiado pela estrutura de relatórios corporativos (RI) (artigo 8). Além disso, Higgins et al., (2019) discorrem que o Pensamento Integrado é visto como o resultado e a comunicação de uma estratégia, no qual em vez de relatar o processo, é o processo estratégico que influencia o Pensamento Integrado, a partir do estímulo de elaborar o relatório (artigo 29).

Busco et al. (2019) estabelecem que o comprometimento com os aspectos financeiros e não financeiros são os responsáveis pelos níveis de integração das empresas, ou seja, a adoção do Pensamento Integrado e do RI (artigo 24). Nesse sentido, o Pensamento Integrado é apresentado como um processo que incorpora estratégias de diferentes perspectivas (financeira, ambiental, sustentabilidade, governança) e estende os hábitos organizacionais dos gerentes de diferentes áreas e departamentos, auxiliando na compreensão de mudanças contábeis e da administração interna (Guthrie et al., 2017) (artigo 14).

Maniora (2017) afirma que o Pensamento Integrado é definido (e usado para medir) como a internalização do RI, ou seja, integração de valores, crenças, normas, atitudes, padrões de cultura que enfatizam a importância das questões socioambientais e de governança, as quais podem ser iniciadas por práticas éticas ou promovê-las (artigo 16). McNally et al. (2017) descreve o Pensamento Integrado em três níveis para enfatizar a importância do desempenho, gerenciamento sustentável e o RI: (1) determinantes da proatividade (motivação gerencial, governança corporativa e pressão dos stakeholders); (2) sistemas de gestão e contabilidade da sustentabilidade e engajamento das partes interessadas; (3) responsabilidade e transparência (artigo 17).

Massingham et al. (2019) utilizaram uma versão aprimorada do Balanced Scorecard (BSC) para propor uma compreensão do conceito do Pensamento Integrado e do framework do RI. A versão redefiniu o Pensamento Integrado como um aprendizado capaz de interagir com o novo mapa estratégico e as perspectivas do BSC e criar valor a longo prazo (artigo 30). Nesse sentido, o alinhamento da estratégia (pela utilização do BSC) e a definição de metas do CEO, em relação a uma abordagem que demonstre aquilo que é necessário para entender o sucesso da organização é um modo de desenvolvimento do Pensamento Integrado (Adams, 2017).

A partir dos dados da pesquisa foi elaborado o Quadro 6 o qual agrupa em cinco componentes a conceitualização do Pensamento Integrado.

**Quadro 6** – Componentes do Pensamento Integrado conforme a Revisão da Literatura

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
<b>1. Conexão</b>	É definido como a conexão entre as formas de capitais, que demanda a conexão entre pessoas, funções e informações.
<b>2. Comunicação Estratégica</b>	É classificado como resultado de uma comunicação estratégica, utilizada para contar a história de criação de valor.
<b>3. Mentalidade Organizacional</b>	Assemelha-se a mentalidade da organização para lidar com incertezas e interrupções do modelo.
<b>4. Processo Estratégico</b>	É um processo que incorpora estratégias de diferentes perspectivas e estende hábitos organizacionais.
<b>5. Internalização</b>	É definido como o processo que internaliza o relato integrado, por meio da integração de normas, crenças, valores e cultura.

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Observa-se, por um lado, que as definições apresentadas pelos artigos da amostra agrupados no Quadro 6 são diferentes, pois classificam o Pensamento Integrado tanto como um processo, quanto como um resultado. Tal fato, corrobora com Churet e Eccles (2014) que afirmam que o Pensamento Integrado é a parte invisível, abaixo da superfície, conseqüentemente, é de difícil mensuração e classificação.

Além disso, a conceitualização 1 (Quadro 6) corrobora com o *Framework* 1.0 para o RI (IIRC, 2013) e com o artigo de Oliver et al. (2016) que define o Pensamento Integrado como a consideração ativa das relações entre as unidades operacionais e dos capitais que ela usa ou afeta. A definição 2 classifica o Pensamento Integrado como o resultado de uma comunicação utilizada para contar a história de criação de valor. Considerando que o RI é capaz de comunicar a geração de valor, a definição 2 corrobora com o CGMA (2014) que apresenta a capacidade do Pensamento Integrado em estruturar os relatórios e direcionar a tomada de decisão eficaz.

A definição 3 evidencia a ligação com o exposto por SAICA (2015) que classifica o Pensamento Integrado como uma cultura que integra o DNA da organização. Por intermédio da conectividade de informações, a definição 4 corrobora com o IIRC (2013) ao afirmar que o Pensamento Integrado é um processo que incorpora diferentes perspectivas que afetam a capacidade de criação de valor no curto, médio e longo prazo. O conceito 5 apresenta semelhança com o Blacksun (2012) e WICI (2013) que definem o Pensamento Integrado como a base do RI e com Ernst & Young (2014) que apresenta o RI como um resultado do Pensamento Integrado.

O conceito inicial do Pensamento Integrado (Quadro 7) apresentado considera o Pensamento Integrado como multidimensional composto por 5 dimensões (Quadro 6).

**Quadro 7** – Conceitualização Inicial do Pensamento Integrado

Pensamento Integrado
O Pensamento Integrado é definido como a comunicação estratégica utilizada para contar a criação de valor organizacional (2), processo que incorpora estratégias de diferentes perspectivas (4) internalizadas na organização (5) e que conecta as diferentes formas de capitais por intermédio de uma maior conexão entre as pessoas, funções e informações (1) que permeiam as camadas da organização, estendem seus hábitos e rotinas (4) e assemelha-se a uma mentalidade capaz de lidar com incertezas e interrupções no modelo de negócios (3).

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

A definição proposta e os componentes apresentados foram confrontados com as entrevistas realizadas com os especialistas sobre o tema. A questão inicial do instrumento de pesquisa (Apêndice F) buscou verificar o conceito do Pensamento Integrado para os especialistas sobre o Relato Integrado. Inicialmente, Pensamento Integrado seguiu o conceito apresentado pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) estabelecido no *Framework* 1.0 para o RI e consiste “na consideração efetiva que uma organização dá aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais que usa ou afeta” (IIRC, 2013, p. 2).

Ainda que considerado “complexo” e com “várias dimensões” (ESP16), infere-se que o Pensamento Integrado está interligado com a conectividade. A conectividade inclui as *informações*, os *capitais* e as *pessoas*. O Pensamento Integrado consiste na união das informações financeiras, econômicas com as informações subjetivas, qualitativas da organização, estratégias que antes eram divulgadas separadamente (ESP18). Ou seja, é as discussões a respeito do “*Triple Bottom Line*” que é discutido no ambiente organizacional (ESP06).

*“[...] eu enxergo Pensamento Integrado como um resultado né, daqueles esforços em considerar que a empresa ela seja madura o suficiente no sentido de ela compreender que ao mesmo tempo em que ela tem que ser financeiramente econômica, financeiramente viável, ela tem que ser socialmente justa e ambientalmente responsável”* (ESP06).

É o pensar em diferentes fatores, diferentes capitais de uma forma conjunta (ESP04). E abrange a compreensão de como a empresa trabalha com as interdependências de todos os fatores (capitais, pessoas, processo de elaboração de relatório e a gestão) (ESP16). Assim, o Pensamento Integrado é conceitualizado como a compreensão do impacto das suas atividades e ações nos seus capitais (ESP10).

*“[...] quando você fala em pensamento você tá falando uma visão holística sobre o todo dos capitais, então tudo que acontece, todo o fluxo da empresa ocorre ... ocorre entre esses capitais, então você precisa de um resultado final e você precisa ter uma visão holística sobre isso é ... estrategicamente, como tudo isso vai influenciar na sociedade em si” (ESP15).*

*“[...] quando a empresa toma uma decisão de, por exemplo, aumentar ... de aumentar o lucro cortando algum tipo de gasto fixo que ela tenha, é .... que capitais são afetados? ela tá aumentando buscando aumentar o capital financeiro, ou seja, o lucro, mas de que forma isso afeta o capital humano? que são as pessoas que estão lá dentro (...). Então eu penso que Pensamento Integrado seja integrar tudo isso né, então qualquer decisão que a empresa tome, como isso afeta outros ... outros capitais e todos os stakeholders envolvidos na organização” (ESP07).*

*“Quando você consegue entender as transformações, os aumentos e diminuições que ocorrem dentro desses capitais a partir da geração de valor isso também é um Pensamento Integrado, porque você tá conseguindo compreender como de fato a empresa ela gera valor, como que um capital interfere no outro, como que você investir em um você vai tá aumento no outro ou sei lá alguma outra transformação que possa ocorrer” (ESP05).*

O Pensamento Integrado é a consideração de todas as pessoas, indivíduos, colaboradores no momento da definição do modelo de negócios, metas, objetivos e estratégias de curto, médio e longo prazo (ESP07). Ou seja, é *“a maneira como uma empresa, é, realmente incorpora isso, a maneira como uma empresa realmente define não só nos seus valores, mas também nas suas atitudes e na forma como ela demonstra isso para o mercado” (ESP04).*

*“[...] então o Pensamento Integrado é o que? é unir pessoas né estratégicas dentro da empresa pra discutir esse assunto né e não só essas pessoas né, esses líderes. Mas também muitas vezes envolver as próprias equipes né (...) então é um pensar coletivo sempre visando a melhoria aí na tomada de decisão” (ESP13).*

O Pensamento Integrado é a percepção integrada dos impactos internos e externos da companhia obtida por meio da conversa entre as diferentes áreas (ESP12). A partir disso, o Pensamento Integrado consiste em uma visão sistêmica, capaz de ver o todo, ou seja, é responsável por expandir a compreensão organizacional para além dos nichos, como exposto pelo entrevistado (ESP11):

*“[...] para mim o Pensamento Integrado é você entender melhor esses impactos tanto de riscos como de oportunidades dentro da sua área, mas também um pensamento mais sistêmico né, de entendendo que você faz parte de uma rede de sistema e que tudo está inter-relacionado” (ESP11).*

*“Eu entendo o Pensamento Integrado... como uma forma sistemática de ver as coisas, de um setor conversar com outro setor, de um setor entender o que o outro faz e unificar tudo isso dentro do objetivo da empresa, que é o modelo de negócio. (pausa) Isto é,*

*dentro das principais práticas que a empresa tem (...). Entender qual que é o modelo de negócios, definindo todos os capitais que engloba e desenvolver a prática de pensar integrado em todos os setores com base nessas definições” (ESP09).*

*“[...] Pensamento Integrado é aquele que vem ao invés do processo decisório da cúpula e unir tudo isso depois, ele faz o processo inverso que já é pensar antes ... antes do processo decisório, integrando daí essas áreas e o relacionamento também entre os componentes das áreas” (ESP17).*

É a *“[...] conexão ou interconexão de processos e práticas organizacionais e gerenciais de áreas diferentes, então era pensar a organização sob uma visão holística, sobre uma visão sistêmica” (ESP17).* O Pensamento Integrado é a *“visão holística da organização e principalmente como a organização interage com os stakeholders, como que os stakeholders afetam a organização e também identifica novas formas de criação de valor” (ESP02).*

Nesse sentido, o entendimento do Pensamento Integrado demonstra uma nova dimensão que é a compreensão dos *stakeholders*. O pensar integrado é assemelhado a um processo que ocorre dentro da empresa e auxilia no conhecimento das necessidades tanto dos usuários internos, quanto dos externos, bem como no impacto deles ao se relacionarem e transformarem os capitais (ESP08).

O Pensamento Integrado é a percepção que os colaboradores obtêm ao realizar suas atividades *“[...] é um StepMind, assim no sentido de ‘pera-lá né eu tô fazendo uma coisa, mas o que que eu tô fazendo?’.* Então assim, o pensamento eu acredito que venha nesse sentido de *trazer essa unificação” (ESP04).* O Pensamento Integrado é ainda, a manutenção da sustentabilidade a partir da compreensão dos colaboradores que consideram suas ações, bem como as causas e efeitos de suas ações no prisma ambiental, social e econômico (ESP06).

É a conectividade de informações, a ação coletiva entre as pessoas e áreas que norteia as ações e decisões (ESP13).

*“uma empresa que tem uma abordagem que consegue olhar para fora dos muros da empresa e reconhecendo suas principais dependências e seus principais impactos nesse processo de geração de valor dela, que é o modelo de negócio. Ou seja, aquilo que ela faz para ganhar dinheiro ou vender um insumo, ou produzir alguma coisa ou prestar algum serviço, conseguir se preocupar ... é ... O Pensamento Integrado seria fazer esse mapeamento de tudo que eu dependo, de tudo que impacto, não só fazer um mapeamento, só conhecer não adianta, mas a partir desse mapeamento ver quais são os mais importantes dos riscos, a partir daí desenhar as perspectivas e cenários, a partir daí começa a desenhar a estratégia de onde eu quero chegar, para onde quero ir, e por aí vai” (ESP14).*

Destaca-se ainda que o conceito de Pensamento Integrado avança as dimensões de “processo estratégico” e “comunicação estratégica”. Pois, a partir da compreensão e consideração de todos os capitais e pessoas envolvidas, bem como das informações financeiras e não financeiras e da interdependência entre eles, o Pensamento Integrado consiste em uma mudança estratégica (ESP16). Nesse sentido, o Pensamento Integrado é uma estratégia proativa que considera todos os ângulos da empresa, ou seja, o caminho a seguir (ESP03).

*“quando você tem um Pensamento Integrado você já tem que ter uma visão lá na frente o quê que aquela decisão pode me impactar em todos os capitais, então para mim ter essa visão de todos os capitais eu preciso saber a visão de cada um deles, daquela estratégia ou daquela minha decisão futura”* (ESP03).

Observa-se também que o Pensamento Integrado ocorre em duas vertentes, são elas, interna e externa. A vertente interna inicia-se no momento que a organização demonstra seu modelo de negócios para seus colaboradores e define as metas e objetivos tornando-os compreensíveis. A vertente externa é posterior, ou seja, é a percepção dos *stakeholders* externos do próprio Pensamento Integrado, o qual é ocasionado pelo Relatório Integrado (ESP05).

Adicionalmente, investigou-se o relacionamento entre o Pensamento Integrado e o relatório integrado visto que a partir da revisão da literatura foi constatado que o Pensamento Integrado é um processo que internaliza o relatório por meio da integração de normas, crenças, valores e culturas. Isto posto, averiguou-se nas entrevistas essa relação e destaca-se que há consenso em afirmar que o Pensamento Integrado antecede a elaboração do relatório integrado, no entanto, não há consenso em afirmar que o Pensamento Integrado é necessário para a elaboração do relatório, mas sim que com ele o relatório passa a ter qualidade.

Por um lado ocorre o relatório integrado como precursor do Pensamento Integrado pois *“[...] ajuda a entender quais seriam os caminhos para você integrar o pensamento ,então ele propõe os capitais, propõe algumas, você tem o IIRC dando diretrizes, então você tem um formato ainda em construção (...), que vai auxiliando as companhias a integrar esse pensamento”* (ESP12). Pode ocorrer por exemplo que a motivação em adotar um relatório integrado instigue a necessidade de disseminar o pensamento em toda a cadeia organizacional *“talvez o seu primeiro contato seja com um relatório para daí você perceber que tenha que pensar integrado e buscar o Pensamento Integrado [...]”* (ESP17).

Por outro lado, o Pensamento Integrado é a base ou o alicerce para o relatório *“a base do relatório integrado é o Pensamento Integrado né, então o alicerce do relatório integrado o alicerce de uma comunicação integrada é ter um Pensamento Integrado”* (ESP07). Primeiro deveria

existir um Pensamento Integrado para somente então, se chegar a uma comunicação integrada (ESP18).

*“O relato integrado ele é apenas uma forma de você moldar ali o processo de criação de valor, então é um nomezinho que deram para aquele processo de criação de valor, os capitais, a estratégia, risco-benefício, mas o Pensamento Integrado que eu acredito que é o, a cereja do bolo. O Pensamento Integrado ele ... ele vai causar a revolução lá dentro da organização, então primeiro a organização tem que ter esse Pensamento Integrado, o integrated think, né, ela tem que pensar nisso, ela tem se ver assim porque senão não adianta nada ela partir para o processo de relato integrado se ela não tem essa filosofia do integrated think então eu vejo que é o ponto inicial. A relação entre os dois é o relato integrado não existe sem o Pensamento Integrado e o Pensamento Integrado ele causa o relato integrado, então eu vejo que é o pontapé inicial, é o primeiro passo é organização entender o Pensamento Integrado depois ela ir para o relato integrado” (ESP02).*

Entretanto, a consideração do Pensamento Integrado como base para o relato integrado é contestada, pois *“um monte de empresa faz e não tem Pensamento Integrado nenhum”* (ESP14). Nesse sentido, o pensamento passa a ser considerado como necessário, ou seja, ponto chave para determinar a qualidade de um relato integrado, ou seja, se ele vai ocasionar de fato uma diferença na performance a longo prazo (ESP16).

Consequentemente a relação entre ambos deveria ser direta e intrínseca, *“um bom relatório integrado ele vai ser fruto de um ... de um Pensamento Integrado internalizado na empresa”* (ESP14).

*“Eu acho que na verdade não existe um sem o outro, eu acho que é uma relação assim intrínseca no processo mesmo, porque como a proposta do relato ela é mostrar informações mais conectadas, mas sucintas é que mostra o realmente o que impacta na geração de valor, o que é essencial, o que é material, eu acho que não tem como ocorrer, alcançar o objetivo do relato integrado se você não exerce o Pensamento Integrado. Então para mim é uma relação indissociável assim, não consigo imaginar que um bom Relato Integrado não tenha passado por um bom exercício de Pensamento Integrado dentro da organização” (ESP05).*

A partir dos resultados apresentados pela entrevista elaborou-se o Quadro 8 o qual apresenta os componentes (doravante denominado dimensões) do conceito de Pensamento Integrado, agrupando as dimensões apresentadas pela revisão da literatura (Quadro 6) e os derivados das entrevistas.

Quadro 8 – Dimensões do Pensamento Integrado

Revisão da Literatura	Entrevistas	Dimensão Final	Delimitação
Conexão	Conectividade	Conectividade E Visão Sistêmica	O pensamento integrado é responsável pela conectividade entre os capitais, as pessoas, as funções e as informações. A partir dessa conexão é possível expandir a compreensão das características organizacionais para além dos nichos, de modo a compreender a organização como um todo.
-	Visão Sistêmica		
Processo Estratégico	-	Processo e Comunicação Estratégica	O pensamento integrado é um processo que incorpora estratégias de diferentes perspectivas e estende hábitos organizacionais. Podendo ser utilizado como uma forma de comunicação para a organização contar sua história de criação de valor. E para garantir que ocorra a integração das normas, crenças, valores e cultura organizacionais.
Comunicação Estratégica	-		
Internalização	Internalização		
Mentalidade Organizacional	-	Mentalidade Organizacional	O pensamento integrado assemelha-se a mentalidade da organização e é responsável por lidar com incertezas e interrupções do modelo de negócios organizacional.
-	Compreensão dos <i>stakeholders</i>	Compreensão dos <i>stakeholders</i>	O pensamento integrado é responsável por interligar a organização com os <i>stakeholders</i> , auxiliando na compreensão de suas necessidades.

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que a dimensão “conexão” apresentada pela literatura foi evidenciada por onze entrevistados, demonstrando que a conectividade pode ser considerada um elemento fundamental na definição do Pensamento Integrado. A partir das entrevistas constatou-se um novo componente denominado de “visão sistêmica” que abrange a ampliação da compreensão das características organizacionais para todos os *stakeholders*. Observou-se que a visão sistêmica é um resultado obtido a partir da conectividade dos elementos apresentados pela dimensão conectividade: *informações, capitais e pessoas*, sendo possível agrupá-las em uma única dimensão denominada de **“Conectividade e Visão Sistêmica”**.

As dimensões “processo estratégico e comunicação estratégica” observados na revisão da literatura foram confrontados com as informações disponibilizadas a partir das entrevistas. Constatou-se que o pensamento integrado é semelhante a uma estratégia proativa da organização, na qual são considerados todos os ângulos da empresa e sugeridos caminhos a

serem seguidos. As duas dimensões apresentadas pela literatura são complementares, logo foram agrupadas em uma única dimensão “**Processo e Comunicação Estratégica**”. Adicionalmente, a dimensão “internalização” observada tanto pela literatura quanto pelas entrevistas refere-se à integração de elementos estratégicos e culturais, logo é complementar e foi agrupada a dimensão mencionada.

A partir das entrevistas constatou-se uma nova dimensão denominada como “**Compreensão dos Stakeholders**”, a qual compreende o relacionamento da organização com os seus *stakeholders* internos e externos, bem como na compreensão de suas necessidades. Destaca-se que a dimensão emergiu nas entrevistas com os especialistas demonstrando uma falta de interesse anterior da literatura sobre o RI e a gestão dos *stakeholders* organizacionais.

Por fim, a dimensão evidenciada na revisão da literatura e denominada de “**Mentalidade Organizacional**” foi mantida para a versão final das dimensões do Pensamento Integrado. Isto posto, a Figura 3 ilustra resumidamente as quatro dimensões do Pensamento Integrado.

**Figura 3 - Dimensões Finais do Pensamento Integrado**



Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Portanto, buscou-se avançar com o conceito de Pensamento Integrado incluindo as definições apresentadas pelos entrevistados.

**Quadro 9 -** Conceitualização do Pensamento Integrado

Pensamento Integrado
O Pensamento Integrado é definido como uma estratégia de organizações sistêmicas e holísticas <sup>7</sup> e que permeia todas as suas camadas conectando os fatores <sup>8</sup> , envolvendo pessoas de diferentes departamentos e/ou funções, as quais detém informações diversificadas do todo organizacional e buscam o diálogo (antes da tomada de decisão).

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Infere-se que os estudos e as entrevistas avançam na definição do Pensamento Integrado, proposta pelo IIRC (2016) de modo a apresentar novas conceituações, as quais observou-se que são complementares. Logo, foi elaborada uma definição geral para o Pensamento Integrado que vai ao encontro da proposta do IIRC (2016) de não o apresentar como um conceito independente e sim como parte de um ciclo.

Após o mapeamento do constructo estudado, é necessário realizar a geração dos itens. A próxima seção (4.1.2) apresenta os itens gerados para compor o instrumento de mensuração do Pensamento Integrado.

#### 4.1.2 Geração dos Itens

Os itens consistem em afirmações utilizadas para refletir e medir o constructo de interesse (DeVilles, 2017) e devem ser construídos de modo detalhado e claro (Hinkin, 1995). Os itens derivam de elaboração própria e foram provenientes de duas abordagens: i) Dedutiva: obtida com os artigos provenientes da Revisão da Literatura e ii) Indutiva: obtidos com o auxílio das entrevistas realizadas (Hinkin, 1995).

A seção 4.1.1 apresenta os principais trechos de falas das entrevistas que auxiliaram no mapeamento do conceito e foram primordiais na construção dos itens. Foram gerados inicialmente quarenta e sete (47) itens, os quais podem ser vislumbrados no quadro 10.

<sup>7</sup> Capazes de vislumbrar o todo;

<sup>8</sup> Por fatores entende-se: os seis capitais propostos pelo IIRC, pessoas e informações;

**Quadro 10 - Itens elaborados inicialmente para composição do instrumento**

<b>ITENS</b>
1. A organização que trabalho integra os capitais
2. Eu considero os capitais para realizar minha tarefa
3. Eu compreendo que ao tomar uma decisão de aumentar o lucro com a demissão de um funcionário a organização está impactando em dois capitais simultaneamente
4. Percebo que a organização toma decisões de modo a integrar fatores (humanos e capitais)
5. A organização que trabalho integra seus colaboradores
6. Os superiores solicitam informações aos subordinados para a tomada de decisão
7. Os superiores consideram as demandas dos subordinados para a tomada de decisão
8. Eu percebo que as informações oferecidas pelos colaboradores são consideradas pelos superiores para a tomada de decisão
9. Os colaboradores são levados em consideração para o estabelecimento de metas da organização
10. Os colaboradores são levados em consideração para o estabelecimento de estratégias da organização
11. A organização que trabalho pensa no coletivo
12. Pensamos coletivamente para tomar decisões em nossas equipes de trabalho
13. Trabalhamos em equipes unidas para a realização das atividades
14. A organização reúne informações financeiras e econômicas com informações qualitativas
15. Eu compreendo como os meus colegas de trabalho impactam na minha atividade
16. Eu compreendo como a minha atividade impacta na atividade do meu colega
17. Eu compreendo os impactos dos riscos dentro da minha área
18. Eu compreendo as oportunidades dentro da minha área
19. A organização é uma rede de sistema da qual faço parte e tudo está interrelacionado
20. Eu realizo meu trabalho para atender aos objetivos da organização
21. Meu setor possui um diálogo com os demais setores da organização
22. Eu compreendo que as atividades do meu setor são tão necessárias quanto as dos demais setores
23. Trabalhamos com uma forma sistemática de ver as coisas, ou seja, enxergamos o todo
24. Eu compreendo o impacto da minha atividade nos capitais
25. Acredito que a organização possui estratégia proativa que considera todos os seus ângulos
26. As políticas são adotadas visando o futuro da organização
27. As estratégias são elaboradas visando o futuro da organização
28. A organização mapeia suas dependências
29. A organização consegue mapear seus riscos
30. A organização consegue desenhar suas perspectivas e cenários futuros
31. A organização compromete-se com os aspectos financeiros e não financeiros
32. A organização incorpora estratégias de diferentes perspectivas
33. Os valores da organização enfatizam a importância das questões sociais, ambientais e de governança
34. As normas da organização enfatizam a importância das questões sociais, ambientais e de governança
35. Eu compreendo como a organização gera valor
36. A organização conhece as necessidades dos seus stakeholders
37. Percebo que a organização se preocupa com meus interesses
38. Me sinto integrado pela organização
39. A organização que trabalho demonstra como faz para gerar valor aos seus colaboradores
40. Acredito que minhas tarefas são valorizadas pela organização
41. Percebo que a organização sabe lidar com incertezas
42. Acredito que as incertezas impactam na criação de valor
43. A organização adapta seu modelo de negócios para responder a incertezas
44. A organização demonstra as ações realizadas para lidar com as incertezas
45. A organização que trabalho se preocupa em integralizar as normas
46. A organização que trabalho se preocupa em integralizar valores
47. A organização que trabalho se preocupa em integralizar sua cultura

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que o Quadro 10 apresentou os itens conforme sua redação inicial, antes da validação ao qual foram expostos, cujos resultados são apresentados na próxima seção (4.1.3).

### 4.1.3 Validação dos Itens

A validação dos itens foi direcionada para a avaliação do conteúdo dos itens visando garantir confiança nas inferências posteriores (Morgado et al., 2017; Bearden et al., 2011). Inicialmente, realizou-se um pré-teste visando identificar a compreensão aos comandos, tempo de resposta e redação dos itens. Dois especialistas “ESP01 e ESP02”, foram convidados a responder um Instrumento de Validação inicial dos itens e solicitados a avaliarem sua clareza e pertinência (DeVilles, 2017; Morgado et. al., 2017; Carpenter, 2018). Adicionalmente, os especialistas classificaram cada item em uma dimensão pertinente (Quadro 8).

Observou-se que a classificação efetuada pelos especialistas não apresentava consenso em vinte e sete itens e o ESP02 classificou dezessete itens em duas ou mais dimensões. Diante disso, a pesquisadora realizou o preenchimento do instrumento com o foco direcionado na classificação das dimensões e comparativamente com as respostas dos especialistas julgou a dimensão pertinente a cada item. Isto posto, elaborou-se o Instrumento de Validação dos Itens (Apêndice G).

Os itens foram agrupados conforme seis dimensões (Conectividade, Visão Sistêmica, Processo e Comunicação Estratégica, Internalização, Mentalidade Organizacional e Compreensão dos *Stakeholders*) e submetidos para julgamento aos especialistas que compuseram a amostra de entrevistados<sup>9</sup>. Os especialistas foram solicitados a considerar a clareza e legibilidade dos itens, a representatividade ao conceito de Pensamento Integrado e a concordância com as dimensões pré-estabelecidas. Além disso, foram solicitados a contribuir com comentários ou sugestões a respeito do conteúdo dos itens, dificuldades de compreensões e opiniões relacionadas a categorização efetuada (Quadro 11).

**Quadro 11** - Comandos das questões para os especialistas

QUESTÃO	COMANDO
1- O item está formulado de maneira clara e legível?	Escreva <b>SIM</b> ou <b>NÃO</b> na <b>segunda</b> coluna (CLAREZA).
2- O item é representativo ao conceito de Pensamento Integrado?	Escreva <b>SIM</b> ou <b>NÃO</b> na <b>terceira</b> coluna (PERTINÊNCIA).
3- Você concorda com a classificação do item na dimensão do Pensamento Integrado pré-estabelecida?	Escreva <b>SIM</b> ou <b>NÃO</b> na <b>quarta</b> coluna (DIMENSÃO). Caso o item não seja adequado para a dimensão proposta solicitamos que indique uma dimensão de Pensamento Integrado mais pertinente.
4- A <b>quinta</b> coluna é destinada para seus comentários ou sugestões de redação dos itens. Nessa coluna poderão ser apontadas eventuais dificuldades de compreensão do conteúdo de itens.	

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

<sup>9</sup> O instrumento foi aplicado a dezesseis especialistas, com exceção dos ESP01 e ESP02 que validaram o instrumento inicial e do ESP19 que foi excluído anteriormente.

Obteve-se um retorno de todos os instrumentos preenchidos e os comentários e contribuições recebidos durante a etapa (Apêndice H) ocasionaram reflexões sobre a clareza e adequação dos itens, demandando a necessidade de reescrita para garantir a compreensão dos respondentes. O instrumento submetido aos especialistas apresentava seis dimensões para o Pensamento Integrado e não quatro conforme ilustrado na Figura 3.

Desse modo, visando apresentar os resultados de modo detalhado e compreensível, foram evidenciados o foco das contribuições apresentadas para cada uma das seis dimensões separadamente: A) *Conectividade*; B) *Visão Sistêmica*; C) *Processo e Comunicação Estratégica Organizacional*; D) *Internalização*; E) *Mentalidade Organizacional*; F) *Compreensão dos Stakeholders*. Por fim, foram apresentados as quatro dimensões do Pensamento Integrado conforme a Figura 3 e os itens que compõe cada uma das dimensões.

#### A) Dimensão Conectividade

A dimensão Conectividade foi inicialmente elaboradas abrangendo doze itens e submetidos para a avaliação com os especialistas.

**Quadro 12** – Itens elaborados para a dimensão Conectividade

DIMENSÃO CONECTIVIDADE		
ID	Item Original	Item Versão Final
1	A organização que trabalho integra os capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento e intelectual)	A organização integra mais de um dos seguintes capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento ou intelectual) com as pessoas e/ou as informações para a tomada de decisão
2	Eu levo em consideração os capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento e intelectual) para realizar minha tarefa	Item adicionado ao 1.
3	Percebo que a organização toma decisões de modo a integrar fatores (recursos e capitais)	Item adicionado ao 1.
4	A organização que trabalho integra seus colaboradores na realização das atividades	Item removido.
5	Os superiores solicitam informações aos subordinados para a tomada de decisão	A organização envolve equipes para discussões de modo a utilizar os argumentos dos colaboradores na tomada de decisão
6	A organização que trabalho pensa no coletivo	Item adicionado ao 5.
7	A organização reúne informações financeiras e econômicas com informações qualitativas	A organização utiliza informações financeiras em conjunto com informações não financeiras (sociais e/ou ambientais) para a tomada de decisão
8	Pensamos coletivamente para tomar decisões em nossas equipes de trabalho	Item removido.

DIMENSÃO CONECTIVIDADE		
ID	Item Original	Item Versão Final
9	Trabalhamos em equipes unidas (dentro dos departamentos) para a realização das atividades	A realização das atividades dentro dos departamentos ocorre com o auxílio de equipes colaborativas
10	Trabalhamos em equipes unidas (entre os departamentos) para a realização das atividades	A realização das atividades entre os departamentos ocorre com o auxílio de equipes colaborativas, conduzidas por objetivos comuns
11	Meu setor possui um diálogo com os demais setores da organização	Item removido.
12	A organização compromete-se com o desempenho financeiros e não financeiros	A organização compromete-se com o desempenho de um ou mais dos seguintes capitais: financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento ou intelectual

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que para os itens 2, 3, 5, 6, 7, 9 e 10 foram apresentadas sugestões semelhantes em relação a verbos e palavras utilizadas na sua escrita, os quais dificultavam sua compreensão. Observou-se que a utilização do termo “levar em consideração” (item 2), “pensar coletivo” (item 6) e “informação qualitativa” (item 7) foi criticada em relação ao seu significado e abrangência.

Para a palavra “unida” (item 9 e 10) também foram sugeridas alterações para algo que remetesse a “colaborativa” ou “coletiva”. O mesmo ocorre com a utilização do termo “superior e subordinado” (item 5), o qual depende do porte da organização, e é um termo que está sendo substituído usualmente por “colaborador”.

No Item 3 a utilização das palavras “fatores, recursos e capitais” foram criticados por não apresentarem conceitos claramente definidos na escala e representarem termos vagos. Com relação ao item 1, destaca-se a preocupação com a delimitação do contexto que a “integração” ocorre. Além disso, a citação dos seis capitais (itens 1, 2 e 3) remetem a ideia de obrigação em integrar todos os capitais, sendo que o recomendado é que a organização mapeie e integre aqueles que afetam o seu negócio. Observou-se também sugestões como apresentar o significado de capitais e sua delimitação antes de aplicação do item, para ciência dos respondentes.

Conforme exposto no Quadro 12 observa-se que a dimensão totalizou seis itens, pois os itens 4, 8 e 11 foram removidos do conjunto final e os itens 2, 3 e 6 foram adicionados aos outros. As organizações envolvem os colaboradores para a realização da tarefa independente de adotar o Pensamento Integrado, logo o item 4 mostrou-se insignificante. A readequação da escrita elaborada para atender aos itens 8 e 11 apresentaram semelhança com a informação presente nos itens 5 e 10 respectivamente, conseqüentemente, julgou irrelevante mantê-los.

## B) Dimensão Visão Sistêmica

A dimensão Visão Sistêmica inicialmente foi elaborada com 12 itens.

**Quadro 13** – Itens elaborados para a dimensão Visão Sistêmica

DIMENSÃO VISÃO SISTÊMICA		
ID	Item Original	Item Versão Final
1	Eu compreendo que ao tomar uma decisão de aumentar o lucro com a demissão de um funcionário a organização está impactando em dois ou mais capitais simultaneamente	A tomada de decisão ocasiona no impacto de um ou mais dos seguintes capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento ou intelectual)
2	Eu compreendo como as atividades dos meus colegas de trabalho impactam na minha	A realização das atividades ocasiona impactos na atividade exercida por outro colaborador
3	Eu compreendo como a minha atividade impacta na atividade do meu colega	Item removido.
4	Eu compreendo os impactos dos riscos dentro do meu departamento	Os riscos da minha atividade ou do departamento impactam na organização como um todo
5	Eu compreendo as oportunidades dentro do meu departamento	Item removido.
6	A organização é uma rede de sistema organizacional da qual faço parte e tudo está interrelacionado	A organização é uma rede de sistema organizacional da qual os colaboradores fazem parte
7	Eu realizo meu trabalho para atender aos objetivos da organização	Item removido.
8	Trabalhamos com uma forma sistemática de ver as coisas, ou seja, enxergamos a organização inteira	O trabalho é realizado de modo holístico (considera o todo) e sistêmico (considera a conexão entre as partes)
9	Eu compreendo o impacto da minha atividade nos capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento e intelectual)	Item removido.
10	Os valores da organização enfatizam a importância das questões sociais, ambientais e de governança	Item redirecionado para a dimensão Compreensão dos <i>Stakeholders</i>
11	As normas da organização enfatizam a importância das questões sociais, ambientais e de governança	Item redirecionado para a dimensão Compreensão dos <i>Stakeholders</i>
12	Eu compreendo como a organização gera valor	A organização demonstra aos colaboradores como gera valor

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Observa-se que os comentários foram referentes a dificuldade na compreensão do significado e abrangência dos termos “oportunidades” (Item 5), “sistêmico e inteiro” (Item 8), “gera valor” (Item 11) e “tudo” (Item 6). Os especialistas também realizaram sugestões para minimizar possíveis respostas enviesadas nos itens 1, 7 e 10 e limitadas devido a escrita “dentro do departamento”, pois perde a visão do todo (Item 4).

Além disso, foram realizadas sugestões com relação a escrita dos termos “colega de trabalho” (Item 2 e 3) e com o agrupamento de três elementos “sociais, ambientais e governança” remetendo a ideia de a organização necessitar abranger os três simultaneamente e ocasionando dúvidas aos respondentes.

Destaca-se que o item 9 foi excluído devido à similaridade com o item 2 do bloco conectividade e o item 3 devido à similaridade com o item 2 do bloco visão sistêmica. Logo, a dimensão totalizou seis itens ao final da validação, conforme evidenciados no Quadro 13.

### C) Processo e Comunicação Estratégica Organizacional

Inicialmente a dimensão foi composta por dez itens evidenciados no Quadro 14, juntamente com a alteração realizada no conteúdo dos itens após a validação.

**Quadro 14** – Itens elaborados para a dimensão Processo e Comunicação Estratégica Organizacional

<b>PROCESSO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>ID</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Versão Final</b>
1	Acredito que a organização possui estratégia proativa	Item removido.
2	As políticas organizacionais são adotadas a longo prazo	As políticas organizacionais (conjunto de ações necessárias para atingir os objetivos) adotadas são de longo prazo
3	As estratégias são elaboradas a longo prazo	Item removido.
4	A organização identifica suas dependências de recursos	A organização identifica, analisa ou discute sua dependência em relação aos capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento ou intelectual), as pessoas e/ou as informações financeiras e não financeiras
5	Os superiores consideram as demandas dos subordinados para a tomada de decisão	Os tomadores de decisão (ou gestores) ponderam as demandas da equipe para a tomada de decisão
6	Eu percebo que as informações oferecidas pelos colaboradores são consideradas pelos superiores para a tomada de decisão	Os tomadores de decisão (ou gestores) utilizam as informações não financeiras disponibilizadas pelos colaboradores
7	Os colaboradores são levados em consideração para o estabelecimento de metas da organização	Os gestores participam do processo de estabelecimento das metas e/ou estratégias da organização
8	A organização consegue desenhar suas perspectivas e cenários futuros	A organização projeta suas perspectivas e cenários futuros
9	A organização incorpora estratégias de diferentes perspectivas (financeira, ambiental, sustentabilidade e governança)	A organização incorpora estratégias de mais de uma das diferentes perspectivas (financeira, ambiental, sustentabilidade ou governança)
10	Os colaboradores são levados em consideração para o estabelecimento de estratégias da organização	Os colaboradores participam do processo de estabelecimento das metas e/ou estratégias dos departamentos

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que as contribuições foram relacionadas principalmente ao significado e abrangência das palavras “demanda” (Item 5), “oferecidas” (Item 6), “desenhar” (Item 8) e “recursos” (Item 4). Além disso, observou-se críticas em relação a relevância em apenas “identificar” os recursos organizacionais (Item 4).

Nos itens 2 o modo que a frase foi escrita dava a impressão de ambiguidade e houve preocupação no significado das “políticas organizacionais” e na sua compreensão pelos respondentes. Semelhantemente, no item 8 a utilização da palavra “perspectiva” ocasionou dupla interpretação aos especialistas que questionaram ser a perspectiva da empresa ou do funcionário. A utilização da letra “e” para delimitar as diferentes perspectivas também ocasionou a possibilidade de inferir que são múltiplas e ao mesmo tempo (Item 9).

Conforme observado no Quadro 14 destaca-se que a dimensão abrange ao final oito itens válidos. Além das considerações apresentadas observou-se que o termo “levados em consideração” (Item 10 e 7) gerou dúvidas relacionadas a dificuldade do respondente em julgar: sua capacidade de alcançar as metas e estratégias ou se são incluídos no processo de estabelecer as metas.

Diante disso, os itens 10 e 7 foram reformulados em conjunto e elaborou-se um novo item com objetivo de verificar em ambos os níveis da organização. Por fim, na dimensão o item 1 e 3 foram removidos, visto que receberam críticas em relação a sua subjetividade.

#### D) Internalização

A dimensão compreendeu inicialmente três itens. O Quadro 15 foi elaborado com a finalidade de apresentar os itens antes e após o processo de validação com os especialistas.

**Quadro 15** – Itens elaborados para a dimensão Internalização

<b>DIMENSÃO INTERNALIZAÇÃO</b>		
<b>ID</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Versão Final</b>
1	A organização que trabalho se preocupa em integralizar as normas internas	Na prática a organização se preocupa em internalizar suas normas
2	A organização que trabalho se preocupa em integralizar valores	Na prática a organização se preocupa em internalizar seus valores
3	A organização que trabalho se preocupa em integralizar sua cultura	Item removido.
4	Item Adicionado	Na prática a organização se preocupa em internalizar sua missão e /ou visão

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que os comentários dos especialistas foram em torno da utilização da palavra “integralizar” e a falta de compreensão com relação a abrangência do termo. Além disso, as considerações também foram relacionadas a aplicação prática dos itens e a percepção dos respondentes. As “normas”, “valores” e “culturas” podem existir somente em manuais e não

ser aplicadas internamente, logo, pode ocasionar em um viés de resposta. Diante disso, o item 3 foi removido, pois considerou-se cultura como resultante das normas e crenças. Por fim, a dimensão abrange três itens com conteúdo válidos para compor a escala final.

### E) Mentalidade Organizacional

A dimensão abrangia cinco itens, no Quadro 16 são evidenciados itens com o conteúdo anterior e posterior a validação realizada.

**Quadro 16** – Itens elaborados para a dimensão Mentalidade Organizacional

<b>DIMENSÃO MENTALIDADE ORGANIZACIONAL</b>		
<b>ID</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Versão Final</b>
1	Percebo que a organização sabe lidar com incertezas	A organização tem êxito ao lidar com incertezas internas e/ou externas
2	Acredito que as incertezas impactam na criação de valor	As incertezas impactam na criação de valor
3	A organização adapta seu modelo de negócios para responder a incertezas	Se necessário, a organização busca se adaptar para responder a incertezas
4	A organização evidencia as ações realizadas para lidar com as incertezas	As ações que buscam minimizar as incertezas são evidenciadas pela organização
5	A organização consegue mapear seus riscos	Os riscos financeiros e/ou não financeiros são mapeados pela organização
6	Item Adicionado	A organização prepara-se para incertezas internas e/ou externas
7	Item Adicionado	Os riscos financeiros e/ou não financeiros são geridos pela organização

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

As contribuições dos especialistas concentraram nos itens 1 e 2 na utilização da palavra “incerteza” relacionadas ao seu enquadramento (interna ou externa a organização) e ao tempo de ocorrência da incerteza na organização. Destaca-se o comentário a respeito do verbo “adaptar” (Item 3) que foi comparado a um processo demorado, logo a organização pode ser hábil em identificar, porém a adaptação pode não ocorrer satisfatoriamente.

Os especialistas questionaram a relevância da utilização do verbo “mapear” no item 5, o qual foi sugerido verificar se a possibilidade de gerir os riscos teria relevância maior para o Pensamento Integrado. Diante disso, elaborou-se o item 7 que avança buscando a percepção da gestão de riscos. Com relação ao item 1 também foram constatadas contribuições a utilização do termo “saber lidar”, ao qual é necessária uma preparação anterior, que não é captada pelo item. Para isso, elaborou-se o item 6 com a finalidade de obter a compreensão inicial se a

organização se prepara para lidar com incertezas. Por fim, a dimensão apresentou sete itens na sua composição final.

## F) Compreensão dos Stakeholders

Inicialmente a dimensão era composta por cinco itens (Quadro 17). Dois especialistas fizeram comentários gerais sobre a dimensão relacionados ao foco direcionado apenas ao grupo de colaboradores, os quais representam parte dos stakeholders de uma organização. Dessa forma, foram elaborados cinco itens adicionais (Quadro 17).

**Quadro 17** – Itens elaborados para a dimensão Compreensão dos Stakeholders

<b>DIMENSÃO COMPREENSÃO DOS STAKEHOLDERS</b>		
<b>ID</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Versão Final</b>
1	A organização conhece as necessidades dos seus stakeholders	A organização realiza o mapeamento das demandas dos colaboradores internos
2	Percebo que a organização se preocupa com meus interesses relacionados as atividades que desenvolvo	O modo como as atividades são realizadas pelos colaboradores são de interesse para os gestores da organização
3	Me sinto integrado pela organização	Item Removido
4	A organização que trabalho evidencia como faz para gerar valor aos seus colaboradores	A organização evidencia para o público externo como faz para gerar valor
5	Acredito que minhas atividades desenvolvidas são valorizadas pela organização	Item removido.
6	Item Adicionado	A organização evidencia para os colaboradores como faz para gerar valor
7	Item Adicionado	A organização considera as demandas dos colaboradores internos para delinear ações
8	Item Adicionado	A organização considera as demandas do seu público externo para delinear ações
9	Item Adicionado	A organização busca identificar qual é o seu público interno e externo
10	Item Adicionado	A organização realiza o mapeamento das demandas do seu público externo
11	Item Adicionado	Na prática, a organização valoriza questões sociais, ou ambientais, ou de governança

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que o termo “*stakeholders*” utilizado em todos os itens foi substituído por “público externo” para referir aos *stakeholders* externos da organização e “colaboradores” para classificar os *stakeholders* internos, visando facilitar a compreensão dos respondentes futuros. Nesse sentido, os itens 10 e 6 foram adicionados para complementar os itens 1 e 4, respectivamente, após a separação proposta.

Os especialistas sugeriram ampliar a abrangência do item 1 para verificar a identificação antes do “conhecer” utilizado inicialmente, logo foi adicionado o item 9. Ainda, os itens 7 e 8 foram elaborados para verificar a continuação da identificação das demandas, proposto pelos itens 1 e 9 elaborados anteriormente.

Por fim, o item 3 foi removido pois recebeu críticas em relação a utilização do termo “sentir integrado”, o qual foi comparado ao pertencimento do colaborador pela organização ou o significado de integralizar na sua essência, além disso, o conteúdo era abrangido pelo item 2. Dessa forma, a dimensão apresenta um conjunto final de nove itens, os quais são evidenciados no Quadro 17.

Após a validação com os especialistas o instrumento final foi composto por trinta e nove itens e dividido em quatro dimensões conforme apresentados no Quadro 18. A partir das análises realizadas identificou-se que as dimensões “conectividade” e “visão sistêmica” apresentavam delimitações aproximadas e foram agrupadas na dimensão denominada “conectividade e visão sistêmica”. De modo semelhante ocorreu com a dimensão “internalização”, a qual foi adicionada na dimensão “processo e comunicação estratégica.

**Quadro 18** – Escala final para mensuração do Pensamento Integrado

<b>DIMENSÃO CONECTIVIDADE E VISÃO SISTÊMICA</b>	
1.	A organização integra mais de um dos seguintes capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento ou intelectual) com as pessoas e/ou as informações para a tomada de decisão
2.	A organização envolve equipes para discussões de modo a utilizar os argumentos dos colaboradores na tomada de decisão
3.	A organização utiliza informações financeiras em conjunto com informações não financeiras (sociais e/ou ambientais) para a tomada de decisão
4.	A realização das atividades dentro dos departamentos ocorre com o auxílio de equipes colaborativas
5.	A realização das atividades entre os departamentos ocorre com o auxílio de equipes colaborativas, conduzidas por objetivos comuns
6.	A organização compromete-se com o desempenho de um ou mais dos seguintes capitais: financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento ou intelectual
7.	A tomada de decisão ocasiona no impacto de um ou mais dos seguintes capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento ou intelectual)
8.	A realização das atividades ocasiona impactos na atividade exercida por outro colaborador
9.	Os riscos da minha atividade ou do departamento impactam na organização como um todo
10.	A organização é uma rede de sistema organizacional da qual os colaboradores fazem parte
11.	O trabalho é realizado de modo holístico (considera o todo) e sistêmico (considera a conexão entre as partes)
12.	A organização demonstra aos colaboradores como gera valor
<b>DIMENSÃO PROCESSO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL</b>	
1.	As políticas organizacionais (conjunto de ações necessárias para atingir os objetivos) adotadas são de longo prazo
2.	A organização identifica, analisa ou discute sua dependência em relação aos capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento ou intelectual), as pessoas e/ou as informações financeiras e não financeiras
3.	Os tomadores de decisão (ou gestores) ponderam as demandas da equipe para a tomada de decisão
4.	Os tomadores de decisão (ou gestores) utilizam as informações não financeiras disponibilizadas pelos colaboradores
5.	Os gestores participam do processo de estabelecimento das metas e/ou estratégias da organização
6.	A organização projeta suas perspectivas e cenários futuros
7.	A organização incorpora estratégias de mais de uma das diferentes perspectivas (financeira, ambiental, sustentabilidade ou governança)
8.	Os colaboradores participam do processo de estabelecimento das metas e/ou estratégias dos departamentos
9.	Na prática a organização se preocupa em internalizar suas normas
10.	Na prática a organização se preocupa em internalizar seus valores
11.	Na prática a organização se preocupa em internalizar sua missão e /ou visão

<b>DIMENSÃO MENTALIDADE ORGANIZACIONAL</b>	
1.	A organização prepara-se para incertezas internas e/ou externas
2.	A organização tem êxito ao lidar com incertezas internas e/ou externas
3.	As incertezas impactam na criação de valor
4.	Se necessário, a organização busca se adaptar para responder a incertezas
5.	As ações de respostas para incertezas são evidenciadas pela organização
6.	Os riscos financeiros e/ou não financeiros são mapeados pela organização
7.	Os riscos financeiros e/ou não financeiros são geridos pela organização
<b>DIMENSÃO COMPREENSÃO DOS STAKEHOLDERS</b>	
1.	A organização realiza o mapeamento das demandas dos colaboradores internos
2.	O modo como as atividades são realizadas pelos colaboradores são de interesse para os gestores da organização
3.	A organização evidencia para o público externo como faz para gerar valor
4.	A organização evidencia para os colaboradores como faz para gerar valor
5.	A organização considera as demandas dos colaboradores internos para delinear ações
6.	A organização considera as demandas do seu público externo para delinear ações
7.	A organização busca identificar qual é o seu público interno e externo
8.	A organização realiza o mapeamento das demandas do seu público externo
9.	Na prática, a organização valoriza questões sociais, ou ambientais, ou de governança

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

## 4.2 FATORES QUE FAVORECEM E LIMITAM O PENSAMENTO INTEGRADO

Esta seção apresenta e discute os principais achados nas entrevistas com relação as questões adicionais (Apêndice F)<sup>10</sup> de modo a realizar a triangulação com os estudos anteriores do Pensamento Integrado levantados na revisão da literatura. Por fim, são apresentados fatores que favorecem e fatores que limitam o Pensamento Integrado, bem como proposições elaboradas a partir dos achados da pesquisa e que podem ser testadas empiricamente por estudos futuros.

A compreensão do conceito do Pensamento Integrado é uma fase primordial para sua incorporação no ambiente organizacional. Somado a isso, o entendimento das múltiplas dimensões do Pensamento Integrado também auxilia na sua adoção. Por exemplo, a compreensão do indivíduo como parte da organização, *“a incorporação desse pensamento começa, o indivíduo entendendo aonde ele faz parte do todo dentro da empresa, como ele afeta cada um, cada atividade que ele faz como isso afeta a empresa, afeta as pessoas, afeta os capitais [...]”* (ESP07).

Destaca-se que os entrevistados afirmam que a incorporação do Pensamento Integrado é um processo que inicia-se com a alta administração da organização (ESP18), do conselho da administração e cargos superiores que detém um melhor entendimento do todo organizacional (ESP05), do alto escalão (ESP16), da liderança e da presidência (ESP14). Conforme o modelo *Top Down* o processo ocorre a partir da adoção de políticas, códigos de ética, princípios de governança (ESP06), por exemplo.

*“Olha, o processo para incorporação é esse, tem que, entendo eu, ser adotado pela liderança, tem que ser algo estratégico, Top Down, isso tem que ser estabelecido numa política né, tem que ser criada uma política né ... porque ... se você for formalizar isso numa política ... seja de comunicação, de atuação, de Pensamento Integrado, isso já vai acabar te obrigando adotar todos os outros procedimentos inerentes de gestão, comunicação, armazenamento, treinamento, registro, atualização desse treinamento, atualização dessa política [...]”* (ESP14).

*“Porque do meu ver, o conselho de administração, os cargos superiores eles conseguem ter esse entendimento melhor, muitas vezes são os níveis inferiores que têm mais dificuldade de conhecer isso, então, pra mim Pensamento Integrado ele tem que ser passado dessa hierarquia, do topo da empresa até os níveis mais baixos, eu acho que com certeza a comunicação nesse processo faz muita diferença [...]”* (ESP05).

---

<sup>10</sup> Objetivou com as entrevistas levantar questões de outros aspectos do Pensamento Integrado, como: características, ações e comportamentos de organizações que adotam o Pensamento Integrado; conexões entre os capitais e o Pensamento Integrado; processo de incorporação do Pensamento Integrado; benefícios que o Pensamento Integrado pode ocasionar para; e o relacionamento entre o RI e o Pensamento Integrado.

Identificou-se que o Pensamento Integrado é encontrado e deve ser gerenciado no topo da hierarquia organizacional em conformidade com o afirmado por *World Business Council for Sustainable Development* (2014) e com o exposto por Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018). O Pensamento Integrado deve ser gerenciado do topo para fornecer um compromisso organizacional e ser promovido de modo ativo e contínuo em toda instituição, além de estar alinhado com a cultura organizacional (artigo 19).

Além disso, Adams (2017) infere que o Pensamento Integrado se encontra presente no alinhamento da estratégia organizacional como uma abordagem holística e cidadã, cuja intenção é torná-la real e visível para todos os membros da equipe (artigo 8). Corroborando, Vesty et al. (2018) estabelecem que o Pensamento Integrado é impulsionado pela estratégia da organização, a qual, por sua vez, é impulsionada pela missão e visão organizacional. O Pensamento Integrado é a apresentação clara da estratégia (a qual é elaborada no topo) da organização para o seu todo, o que impulsiona as atividades (artigo 22).

Diante disso, infere-se que o Pensamento Integrado inicia no topo, porém é disseminado a partir da compreensão do modelo de negócios e da comunicação. *“Só que a base é um modelo de negócio, a empresa só gera valor, só cria valor, só vai conseguir ter esse Pensamento Integrado a partir desse modelo de negócio, então para mim ele é a chave e em segundo lugar a comunicação”* (ESP05).

Conhecer o modelo de negócios inicia-se na contratação de qualquer pessoa. A ambientação e a integração do indivíduo no interior da organização compreendem o processo de conhecimento do todo, demandam treinamentos e atualizações para a disseminação do Pensamento Integrado (ESP07; ESP06). Além disso, a comunicação destaca-se nesse contexto conforme evidenciado pelos especialistas:

*“[...] precisa haver um consenso entre diretoria e a partir disso tem que ser a partir da comunicação em si né, é a comunicação corporativa, talvez por meio de treinamentos e desenvolvimentos de pessoas e imagino que seja mais por essa linha (...) mas eu acredito que para que haja um Pensamento Integrado só vai ter de alguma forma através da comunicação e essa comunicação ela precisa ter um treinamento para que ela aconteça, é preciso que haja um desenvolvimento de uma nova cultura vamos dizer assim né, se a empresa vai trazer esse pensamento agora, esse Pensamento Integrado é preciso que haja então uma visão mais ou uma mudança de cultura, uma mudança cultural né. E acho que só partindo da comunicação e do desenvolvimento de pessoas que é possível isso acontecer”* (ESP18).

*“Olha eu acho que assim, o processo de incorporação ele tem que ser, ele tem que ser disseminado pela empresa, porque, eu vejo que esse tipo de conteúdo ele acaba ficando em determinados setores, então a partir do momento que você dissemina essa cultura, que você dissemina esses valores para todos os seus funcionários por meio de exemplos,*

*por meio de condutas éticas, práticas é, aí eu acredito que você consegue disseminar essa cultura dentro de uma companhia. Então é muito por meio da comunicação, se você tiver uma comunicação eficiente dentro da sua corporação você consegue disseminar os seus valores, as suas condutas e as melhores práticas, então para uma empresa aderir isso eu acho que tem que ter um Fit Cultural do funcionário também, porque o funcionário ele tem que tá apto para buscar coisas novas, aprender coisas novas, ... Então eu acho que é muito da comunicação, se empresa tiver uma comunicação eficaz ela consegue atingir o Pensamento Integrado e se o funcionário também tiver aberto a aprender né [...]*” (ESP04).

*“pode surgir por exemplo pode surgir no departamento de contabilidade pode surgir de uma discussão que vai tá em algum ... algum nível abaixo mas tem que haver uma sensibilização da alta gestão para que isso se implemente porque as decisões têm que ser tomadas de uma forma integrada né, então não tem muita alternativa a isso. E aí ... aí tem que ir fazendo uma ... uma mudança no processo de tomada de decisão, então desde rotina interna, desde tudo o que que são os fatores que vão influenciar a tomada de decisão, ela vai ser vai ter que levar em conta a múltiplos elementos né, então isso pode ser uma coisa mais estruturada dependendo da empresa né que tenha diretrizes para tomada de decisão e tal”.* (ESP16)

Inferese-se que a comunicação se torna elemento chave na disseminação do Pensamento Integrado na organização, de modo que facilita-o permear a cultura e ocasionar uma mudança cultural. Corroborando, o Pensamento Integrado deve permear a cultura da organização de modo a facilitar a tomada de decisão, sendo vinculado ao processo de gestão estratégica com base na conexão entre insumos, produtos e resultados (Del Baldo, 2017).

Destaca-se também que o próprio pensar integrado demanda e ocasiona mudanças como identificado nas falas dos especialistas. Em um primeiro momento o Pensamento Integrado ocasiona mudanças nas estruturas (ESP17) e posteriormente na cultura (ESP12). “[...]ele é um processo de mudança cultural dentro das companhias, eu acredito que ele é um processo complexo de certa forma dependendo do setor, porque há setores em que as áreas da companhia competem entre si dentro da própria companhia”. (ESP12). Fato corroborado por Robertson e Samy (2015) que afirmam que o Pensamento Integrado ocorre a partir de uma mudança cultural.

A partir dos achados da pesquisa inferese-se que o Pensamento Integrado é disseminado a partir de conexões entre equipes diferentes de toda a organização, conforme o exposto por Blacksun (2012). O esforço de adotar o Pensamento Integrado demanda a formação de equipes interdisciplinares que propõe soluções para problemas internos na empresa e auxilia na integrado e mistura entre os silos (ESP14). O fato é corroborado por Guthrie et al. (2017) e Stacchezzini et al. (2019) que esclarecem que o Pensamento Integrado é estimulado pela interação entre os departamentos, e engajamento entre as equipes multifuncionais (artigo 14 e 32).

A incorporação do Pensamento Integrado pode ser determinada inclusive pelas características e especificidades das organizações (Feng et al., 2017; Busco et al., 2019; Cavicchi et al., 2019). Nesse sentido, buscou-se a partir das entrevistas compreender quais são as características das organizações que adotam o Pensamento Integrado.

Os resultados indicaram que as características derivam de três (3) prismas centrais: i) estratégia; ii) cultura; e iii) comunicação, nessa ordem, conforme evidenciado pelo ESP16: *“Eu acho que a estratégia ela vem primeiro né, aí você vai colocar toda essa questão de Pensamento Integrado na cultura da empresa e a comunicação ela deveria idealmente ser uma coisa a posteriori né [...]”*.

Destaca-se que a organização que possui Pensamento Integrado apresenta uma estratégia organizacional segura e assertiva. Ou seja, *“[...] ela seria uma estratégia mais segura ou mais assertiva porque ela consegue ter um olhar menos míope da realidade né, um olhar um pouco mais assertivo, mais nítido, mais preciso do entorno, do chamado ambiente externo”* (ESP14). Além disso, possuem um modelo estrutural orgânico e flexível (ESP13), com uma perspectiva horizontal e não hierarquizada (ESP09), que propiciam decisões menos centralizadas (ESP13).

As organizações apresentam uma estratégia direcionada para o todo *“[...] estabelecer reuniões com todos os setores né então assim, se eu for estabelecer uma tomada de decisão ou estabelecer estratégias da empresa eu não vou só estabelecer estratégia com um departamento só [...]”* (ESP03). A qual é refletida inicialmente na elaboração do planejamento estratégico, que ocorre de modo a incluir todas as áreas e departamentos organizacionais visando o macro da organização, por exemplo: *“[...] ah eu tô planejando a minha área então eu planejo a minha área pensando no que a sua área também vai ter que fazer!”* (ESP17).

A partir do convencimento da alta gestão em adotar o pensar integrado, das rotinas, do conhecimento sobre o Pensamento Integrado o mesmo torna-se parte da cultura organizacional e posteriormente é refletido nas demonstrações (ESP16). A organização precisa ter uma cultura de comunicação, tanto interna quanto externa, que reflita sua estratégia *“Como estratégia da empresa eu acho que hoje com tanto fluxo de informação que a gente tem, se a empresa não se comunica... ela acaba não sendo estratégica!”* (ESP15).

Observa-se que a cultura nas organizações que possuem um Pensamento Integrado é elo entre a estratégia e a comunicação organizacional. Conforme os entrevistados a cultura envolve a perspectiva do compartilhamento entre áreas e é capaz de condicionar a uma cultura de comunicação fluída e cultura do feedback (ESP17), ou seja, a organização possui a

preocupação de ser efetiva nas mensagens passadas, com informações de caráter interativo e não apenas informativo.

Com relação a comunicação, destaca-se que a organização que adota o Pensamento Integrado é transparente para atender ao *stakeholder* externos (ESP06; ESP07). Além disso, possui uma comunicação democrática, onde todos possuem o intercâmbio das informações, “*não só as informações do dia a dia, da rotina, mas das informações estratégicas né, das informações de metas enfim, que de alguma forma todos tivessem conhecimento dessas estratégias né*” (ESP18).

O Pensamento Integrado destaca-se ao propiciar benefícios as organizações que o adotam. Em um primeiro momento o Pensamento Integrado propicia a compreensão (ESP03) e revisão do modelo de negócios organizacional, de modo a inserir a questão dos capitais e o equilíbrio entre eles (ESP07). O autoconhecimento organizacional ocasiona um melhor uso dos recursos e uma visão clara dos objetivos e metas (ESP07), pois, a organização consegue planejar o futuro e a geração de valor a curto, médio e longo prazo (ESP08).

Além disso, com a adoção do Pensamento Integrado, a compreensão das metas e objetivos é facilitada pois a empresa passa a ter uma visão abrangente do todo (ESP05). Oliver et al. (2016) corrobora com a afirmação exposta pelos especialistas ao afirmarem que o Pensamento Integrado é capaz de afetar os objetivos estratégicos e operacionais, bem como os processos da organização quando permeia por completo a organização (artigo 6).

Outro benefício proporcionado pelo Pensamento Integrado é a conectividade que condiciona aos indivíduos a compreensão sobre o modelo de negócios e as informações de vários aspectos da organização como um todo (ESP09). A conexão estabelecida internamente ocorre por meio de reuniões (ESP03) e resulta em equipes de trabalho crítica, focada e conectada com o objetivo geral da organização (ESP09).

Infere-se que a conectividade da informação permite alocação eficiente dos capitais, promovendo o Pensamento Integrado e a quebra de silos (CGMA, 2014; WICI, 2016). Fato que vai ao encontro do exposto por Barth et al., (2017) que afirma a conectividade da informação está interligada com o Pensamento Integrado, de modo a auxiliar os gerentes a reconhecerem a interdependência entre os tipos de capitais e a organização e permitir melhores escolhas.

Destaca-se também a capacidade do Pensamento Integrado ocasionar um pensamento colaborativo capaz de integrar as áreas e permitir a ideia de pertencimento (ESP17). Por exemplo, “[...] *as pessoas vão conseguir fazer parte daquilo né, vão conseguir vestir a camisa, vão conseguir se sentir parte daquilo de uma forma mais forte [...]*” (ESP18). Corroborando,

o Pensamento Integrado aprimora o diálogo entre os departamentos e colaboradores a partir do compartilhamento de pensamentos e opiniões (Lai et al., 2018) (artigo 21).

Infere-se que o Pensamento Integrado possibilita a aproximação (ESP10), cooperação e valorização do diálogo (ESP13) e motivação dos colaboradores (ESP03; ESP05), conforme constatado na fala do entrevistado,

*“Então eu percebo a relevância do meu trabalho no todo, eu contribuo o tempo todo para o trabalho do outro, cria-se essas relações sociais, acho que muito mais forte do que empresas que não têm esse tipo de pensamento, eu acho que essa questão de pertencimento e de relações efetivas e afetivas no trabalho se torna muito mais evidente em organizações que trabalham com Pensamento Integrado do que em outras, é a ideia de eu saber porque aquela decisão foi tomada, ... pra onde ela vai, pra onde eu estou indo, então consequentemente também traz maior engajamento”* (ESP17).

O Pensamento Integrado permite olhar para fora da empresa e compreender toda a cadeia, propicia o mapeamento das dependências e como a organização interage no meio externo (ESP14). A partir disso compreender (ESP14), gerir (ESP08; ESP14) e mitigar os riscos (ESP10) e projetar cenários futuros (ESP14). Ainda, a organização que possui líderes que incentivam e valorizam o diálogo entre equipes oportuniza o crescimento da empresa, com possibilidade de tomada de decisões mais assertivas (ESP04) e o crescimento pessoal a partir da troca de conhecimento e informações (ESP13).

Corroborando, Burke & Clark (2016) inferem que quando incorporado na organização, o Pensamento Integrado propicia a fluidez das informações entre os departamentos de modo a auxiliar na tomada de decisão e na preparação dos relatórios externos (artigo 4). Além disso, reflete a capacidade da organização mostrar e comunicar de modo convincente sua integração das dimensões econômicas e socioambiental nos processos diários de tomada de decisão (Venter et al., 2017) (artigo 18).

Destaca-se que o Pensamento Integrado a partir da comunicação fluída, engajamento e capacidade de refletir o que realmente é feito, gera uma sinergia e agrega conhecimento a todos, criando inovação, potencializando os processos e reduzindo a assimetria da informação (ESP08; ESP16). Por fim, observa-se que o Pensamento Integrado ocasiona a interação com os *stakeholders*, bem como a compreensão de suas expectativas e necessidades (ESP07).

A partir das afirmações dos entrevistados e da literatura anterior sobre Pensamento Integrado, elaborou-se o Quadro 19 que objetiva evidenciar os onze fatores que favorecem a adoção do Pensamento Integrado.

**Quadro 19** – Fatores que favorecem a adoção do Pensamento Integrado

<b>Fatores (F)</b>	<b>Referências</b>
1. A elaboração do Relato Integrado promove a adoção do Pensamento Integrado	Lai et al. (2018); Esch et al. (2019)
2. As iniciativas da sustentabilidade promovem o Pensamento Integrado	Venter et al. (2017); Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018)
3. Surge pelo topo da hierarquia organizacional, do conselho da administração, de cargos superiores, do alto escalão, da liderança ou da presidência.	Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018); Vesty et al. (2018) ESP18; ESP05; ESP16; ESP14.
4. A estratégia organizacional impulsiona a adoção do Pensamento Integrado	Del Baldo (2017); Vesty et al. (2018)
5. A comunicação estratégica é responsável por disseminar o Pensamento Integrado	Adams (2017); Higgins et al. (2019)
6. É obtido por meio de uma mudança cultural na organização, a qual ocorre pela mudança do pensamento de isolado para um Pensamento Integrado	Robertson e Samy (2015) ESP12; ESP17
7. O Pensamento Integrado deriva de uma cultura colaborativa, que envolve o compartilhamento entre áreas e uma cultura de comunicação fluída e com feedback	Esch et al. (2019); Vitolla et al. (2019); ESP17
8. É desenvolvido a partir de uma abordagem ética-moral que considera aspectos socioambientais e de governança	Vitolla et al. (2019)
9. O Pensamento Integrado é presente em organizações com estratégias seguras, assertivas e direcionadas para o todo	ESP14; ESP03; ESP17
10. É resultado de organizações que possuem estruturas flexíveis, perspectiva horizontal e não hierarquizada e com decisões menos centralizadas	ESP09; ESP13
11. É disseminado a partir da compreensão do modelo de negócios que ocorre por treinamentos e atualizações, bem como pela comunicação	ESP05; ESP18; ESP06; ESP07; ESP04

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

No entanto, a incorporação e disseminação do Pensamento Integrado pode enfrentar resistências principalmente por parte dos setores, que já possuem seus costumes e culturas enraizados (ESP03) e dos colaboradores que possuem mais “tempo de casa” (ESP13). Tal fato é constatado também por Dumay & Dai (2017) que discorrem que o Pensamento Integrado é limitado pelo enraizamento da cultura na organização (artigo 11). Oliver et al. (2016) corroboram ao concluir que o Pensamento Integrado é limitado pelo excesso de diretrizes (artigo 6).

Observa-se que a mentalidade persistente dos colaboradores de determinados setores pode agir como barreira para a incorporação do Pensamento Integrado, pois impede a adoção de uma visão holística, conforme evidenciado por Caruana e Grech (2019). Logo, surge a necessidade de ampliar a consciência dos colaboradores em mudar sua mentalidade (ESP13), “colocar esse Pensamento Integrado neles e sempre colocá-los a par do que tá acontecendo” (ESP10).

A hierarquia organizacional (ESP11) e a falta de engajamento com os cargos gerenciais e as equipes (ESP14) e do comprometimento da alta cúpula também são exemplos de elementos

que dificultam a disseminação do Pensamento Integrado. De modo semelhante Cavicchi et al., (2019) verificou que o Pensamento Integrado pode apresentar dificuldades na sua identificação e desenvolvimento quando as diferentes unidades organizacionais não compartilharem ideias (artigo 26).

Para resolver isso, a incorporação do Pensamento Integrado demanda reuniões constantes com a diretoria, com os gestores e o engajamento das equipes com as lideranças (ESP14; ESP10), de modo a “*envolver mais os funcionários em discussões mais amplas né, tirar as pessoas desses nichos e trazer elas para discussões mais estratégicas, mais sistêmicas mesmo da empresa.*” (ESP11). Infere-se ser necessário um comprometimento da alta gerência e esforços coordenados para não limitar sua disseminação do Pensamento Integrado em todas as camadas da organização (Knauer & Serafeim, 2014).

Conseqüentemente, mudar o pensamento organizacional para um Pensamento Integrado é um processo que demanda tempo, por exemplo, “[...] *mudar o Pensamento Integrado da empresa você não vai conseguir mudar da noite para o dia, porque cada, cada departamento tem suas obrigações, tem suas metas, tem várias coisas envolvidas [...]*” (ESP03). Em especial, “*existe uma resistência muito grande em compartilhar o conhecimento, em compartilhar informação que não sei por algum motivo eles se sentem ameaçados em fazer isso ou simplesmente não tem o interesse em fazer isso*” (ESP13).

Observou-se também que a falta de um conceito claro para o Pensamento Integrado é fator limitante para a adoção. Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018) inferem que o Pensamento Integrado não é conceituado e conseqüentemente não é explicitado por todos os colaboradores (artigo 19). Feng et al. (2017) estabelecem que o conceito do Pensamento Integrado é obscuro e desafiador para os *stakeholders* (artigo 12). De modo semelhante, Gunarathne e Senaratne (2017) criticam que o Pensamento Integrado não apresenta um conceito claro, inclusive nas organizações que elaboram o RI (artigo 13).

Nesse sentido, a literatura e as entrevistas possibilitaram a elaboração do Quadro 16 que apresenta os fatores limitantes do Pensamento Integrado.

**Quadro 20** - Fatores limitantes da adoção do Pensamento Integrado

<b>Fatores (F)</b>	<b>Referências</b>
<b>1a.</b> O conceito do Pensamento Integrado não é claramente definido	Del Baldo (2017); Feng et al. (2017); Gunarathne e Senaratne (2017); Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018)
<b>2a.</b> O conceito de pensar integrado é vinculado com os paradigmas de sustentabilidade	Feng et al. (2017)
<b>3a.</b> A falta de conhecimento sobre como relatar de modo integrado limita a formulação do conceito do Pensamento Integrado	Gunarathne e Senaratne (2017)
<b>4a.</b> O Pensamento Integrado depende das especificidades do contexto organizacional (setor, ambiente externo) e das características próprias da organização	Feng et al. (2017); Busco et al. (2019); Caruana e Grech (2019); Cavicchi et al. (2019)
<b>5a.</b> A disseminação do Pensamento Integrado deve ocorrer do topo (gerência)	Knauer e Serafeim (2014); Burke e Clark (2016); ESP11
<b>6a.</b> A mudança na gerência da organização ocasiona alterações no Pensamento Integrado	Knauer e Serafeim (2014).
<b>7a.</b> A resistência e a falta de compartilhamento de informações impedem a adoção do Pensamento Integrado	Dumay e Dai (2017); Feng et al. (2017); Cavicchi et al. (2019); ESP03; ESP13
<b>8a.</b> A pressão para relatar dificulta a adoção do Pensamento Integrado	Gunarathne e Senaratne (2017)
<b>9a.</b> O enraizamento da cultura dificulta a disseminação do Pensamento Integrado	Dumay e Dai (2017) ESP03; ESP13
<b>10a.</b> O excesso de diretrizes confunde o pensar integrado	Oliver et al. (2016)
<b>11a.</b> O Pensamento Integrado demanda sistemas de informação para suporte e monitoramento da criação de valor	Del Baldo (2017)
<b>12a.</b> Falta de engajamento com cargos gerenciais e equipes. Bem como a falta de comprometimento da alta cúpula	ESP11; ESP14

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Frente aos fatores elencados observa-se que o 1, 2 e 3 referem-se a dificuldade em encontrar e formular um conceito capaz de abranger o que é o Pensamento Integrado, corroborando a necessidade de estudos que avançam a necessidade de compreender o conceito de Pensamento Integrado, foco do presente estudo. Tal dificuldade pode ocorrer pela inexistência de literaturas anteriores que arrisquem elaborar um conceito de Pensamento Integrado, condicionando espaço para críticas como a de Feng et al. (2017) que o IIRC apenas o definiu de modo abstrato.

O fator 4 remete a incorporação do Pensamento Integrado, destaca-se que não há um consenso sobre o modo que o Pensamento Integrado emerge nas práticas organizacionais, pois são dependentes das especificidades do contexto organizacional. Os fatores 5, 6, 7, 8 e 10 são interligados, pois a adoção do Pensamento Integrado iniciado pela gerência (5) ou no topo da organização é fator limitante, visto que pode ocorrer a partir de existência de pressões coercitivas (8) em relatar o RI. Nesses casos o Pensamento Integrado pode não ser disseminado pois não irá existir um compartilhamento de informações com os demais níveis da hierarquia organizacional (7) e, em casos de troca desses colaboradores (6), ou existência de diretrizes em excesso (10) pode ocasionar na perda da essência e da motivação de pensar integrado.

Além disso, o fator 9 aborda uma limitação recorrente nas organizações e que dificulta a adoção de diferentes atividades, tecnologias e controles gerenciais, inclusive o Pensamento Integrado. O fator 11 apresenta como imprescindível a existência de sistemas de informações que deem suporte e monitorem a criação de valor, o que revela também uma preocupação com o custo de adoção do Pensamento Integrado. Por fim, o fator 12 remete a falta de engajamento com a alta administração no Pensamento Integrado.

Os fatores (F) apresentados nos Quadros 19 e 20 foram elaborados a partir de estudos (Apêndice B) e das entrevistas realizadas com os especialistas. Observa-se que os fatores elencados possuem interligações entre si, a partir disso elaborou-se as proposições apresentadas no Quadro 21.

**Quadro 21 - Proposições elaboradas pela pesquisa**

<b>Fatores (F) e Código</b>	<b>Descrição</b>
(1) + (8) + (9) + (10)	<b>Proposição 1</b> - O Pensamento Integrado surge pela elaboração do RI (F1), e conecta as informações socioambientais e de governança com as financeiras de modo a criar uma visão holística (F9 e F10) e possibilitando a mudança e remoção do pensamento em silos (F8).
(3) + (4a) + (5a)	<b>Proposição 2</b> – O Pensamento Integrado surge no topo da hierarquia organizacional (F3 e 5a) e é direcionada por especificidades do contexto organizacional (externo) e das características internas da organização (F4a)
(6a)	<b>Proposição 3</b> – A mudança na gerência ocasiona alterações no Pensamento Integrado (F6a) dificultando sua disseminação.
(7a) + (9a) + (10a)	<b>Proposição 4</b> - A falta de compartilhamento de informações (F7a), o excesso de diretrizes (F10a) e o enraizamento da cultura (F9a) impedem ou dificultam a adoção do Pensamento Integrado na prática.
(3a) + (8a)	<b>Proposição 5</b> – A falta de conhecimento sobre como elaborar os reportes conforme as diretrizes do IIRC (F3a) e a pressão para relatar (F8a) dificulta a disseminação do Pensamento Integrado.
(1a) + (2a)	<b>Proposição 6</b> – Embora não seja claramente definido (F1a) o Pensamento Integrado é vinculado aos paradigmas de sustentabilidade (F2a).
(13) + (5)	<b>Proposição 7</b> – O Pensamento Integrado é disseminado a partir da compreensão do modelo de negócios, a qual demanda treinamento e atualizações periódicas e uma comunicação estratégica.
(12)	<b>Proposição 8</b> – O Pensamento Integrado é favorecido em organizações holísticas, flexíveis, horizontais e descentralizadas.
(ESP06; ESP07; ESP08; ESP16)	<b>Proposição 9</b> – O Pensamento Integrado favorece a transparência empresarial e reduz a assimetria informacional.
(ESP03; ESP07)	<b>Proposição 10</b> – O Pensamento Integrado propicia o autoconhecimento organizacional, consequentemente ocasiona otimização no uso de recursos, planejamento e gestão de longo prazo.
(ESP03; ESP05; ESP10; ESP13)	<b>Proposição 11</b> – O Pensamento Integrado possibilita a aproximação, cooperação, valorização de diálogo e motivação aos colaboradores, e a partir disso oportuniza o crescimento pessoal.
(ESP08; ESP10; ESP14)	<b>Proposição 12</b> – O Pensamento Integrado permite uma melhor compreensão e interação com o meio externo, compreensão, gestão e mitigação de riscos.
(ESP04; ESP14)	<b>Proposição 13</b> – O Pensamento Integrado possibilita a projeção de cenários futuros e tomadas de decisões assertivas.

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2020)

Conforme apresentado no Quadro 21, foram propostas treze afirmativas que podem ser testadas por estudos empíricos futuros. Destaca-se que as proposições de 1 a 8 foram elaboradas considerando os fatores que favorecem e limitam o Pensamento Integrado. Adicionalmente, as proposições 9, 10, 11, 12 e 13 abrangeram benefícios do Pensamento Integrado apresentado pela literatura e entrevistas. Portanto as proposições podem ser testadas para auferir a validade preditiva e nomológica da escala.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi conduzida com a finalidade de investigar como a construção de uma escala auxilia na compreensão do conceito e mensuração do Pensamento Integrado. Para isso, o objetivo geral consistiu em desenvolver uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado. A construção de escalas abrange três principais etapas: i) mapeamento do constructo estudado, ii) elaboração dos itens, e iii) validação dos itens. Para atender as etapas foram propostos os objetivos específicos (a) que busca compreender o conceito do Pensamento Integrado apresentado pela literatura atual sobre o Relato Integrado e confrontá-los com entrevistas realizadas com pesquisadores; e (b) que propõe e valida qualitativamente uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado.

Adicionalmente, foram propostos os objetivos específicos (c) que consiste em identificar fatores favorecem e/ou limitam o Pensamento Integrado; e (d) que busca elaborar proposições para estudos empíricos futuros. A partir dos resultados obtidos pela pesquisa constatou-se que o estudo contribui e avança em três vertentes: i) Teórica, ii) Metodológica e iii) Empírica, as quais são apresentadas nas subseções a seguir.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O primeiro objetivo específico foi atendido com a realização de uma revisão da literatura e de entrevistas semiestruturadas com especialistas no tema e abrangeu o mapeamento do constructo estudado (i). Os resultados demonstraram que o conceito de Pensamento Integrado necessita avançar para sua compreensão prática, pois não é apresentado de modo claro e uniforme pelos artigos e entrevistados da amostra. Ainda que classifiquem o Pensamento Integrado de modo divergente, percebeu-se que os estudos e os entrevistados avançam apresentando conceitualizações novas e complementares ao conceito proposto pelo IIRC (2016).

Destaca-se que o conceito do Pensamento Integrado é multidimensional e apresenta quatro dimensões: a) conectividade e visão sistêmica, b) processo e comunicação estratégica organizacional, c) mentalidade organizacional e, d) compreensão dos *stakeholders*. Portanto, o mapeamento do constructo possibilitou a elaboração de um conceito geral: *“O Pensamento Integrado é definido como uma estratégia de organizações sistêmicas e holísticas (capazes de vislumbrar o todo) e que permeia todas as suas camadas conectando os fatores (ou seja: seis*

*capitais, pessoas e informações), envolvendo pessoas de diferentes departamentos e/ou funções, as quais detém informações diversificadas do todo organizacional e buscam o diálogo (antes da tomada de decisão)”.*

Os resultados da pesquisa contribuem teoricamente com a academia ao ampliar as discussões da literatura acadêmica sobre RI e preencher a lacuna de escassez de pesquisa que buscam compreender o conceito do Pensamento Integrado, o qual ainda é alvo de múltiplas interpretações (Adams, 2015; Perego et al., 2016; Critical Perspectives on Accounting, 2019). Além disso, contribui com a literatura ao atender aos objetivos específicos “c” e “d” e identificar os fatores e elaborar proposições que podem ser aplicadas por estudos empíricos futuros.

O objetivo específico (c) avança com a identificação de fatores que favorecem e/ou limitam o Pensamento Integrado. Os resultados da revisão da literatura e da entrevista possibilitaram a identificação de onze fatores que favorecem a adoção do Pensamento Integrado e doze fatores que limitam tal adoção. A partir dos fatores do Pensamento Integrado identificados no estudo elaborou-se treze proposições objetivando atender ao objetivo específico (d).

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

O segundo objetivo específico consistiu na elaboração e validação qualitativa de uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado e compreendeu a elaboração dos itens (ii) e a sua validação (iii). Inicialmente foram elaborados um total de quarenta e sete itens, os quais foram agrupados conforme as dimensões pré-estabelecidas e submetidos para julgamento aos especialistas que avaliaram a clareza e legibilidade e a pertinência ao conceito do Pensamento Integrado. Destaca-se que foram removidos e adicionados outros itens para melhor atender as dimensões propostas, resultando assim em uma escala composta por trinta e nove itens.

A elaboração da escala representa uma contribuição metodológica, pois fornece um instrumento possível de ser aplicável pelas organizações de diferentes contextos, cenários, cidades ou regiões. Além disso, possibilita a mensuração do Pensamento Integrado ou de indícios desse pensamento no âmbito organizacional.

### 5.3 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS

Por fim, a pesquisa contribui com a prática organizacional, iniciando com a compreensão e apresentação do conceito geral para o Pensamento Integrado, que auxilia o entendimento dos gestores e a familiaridade com o tema. A escala pode ser conduzida e aplicada pelas organizações para verificarem a existência ou não do Pensamento Integrado internamente, ou identificar indícios de Pensamento Integrado.

Ainda, cabe aos reguladores e a comunidade acadêmica intensificar discussões sobre o tema e realizar grupos de trabalhos e estudos visando a compreensão do *Framework* 1.0 para o RI e dos conceitos que abrangem seu escopo. Os resultados são relevantes, portanto, ao IIRC (órgão regulador) e a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) pois avançam sobre conceitos compreendidos pelo Relato Integrado.

### 5.4 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A validação da escala realizada no estudo contou com a participação dos especialistas em RI e foi realizada com caráter qualitativo. Para estudos futuros sugere-se a validação empírica da escala proposta de modo a refinar sua capacidade de atender ao objetivo de mensurar o Pensamento Integrado. A aplicação prática da escala em organizações, bem como das proposições elaboradas também são desafios para estudos futuros, para mapear a existência do Pensamento Integrado na prática organizacional.

A delimitação qualitativa da pesquisa não permite a generalização dos dados, logo, os artigos e as entrevistas realizadas representam inferências particulares dos indivíduos. A revisão da literatura estabeleceu critérios de escolha como: bases de dados, palavras-chaves e especificidades consideradas para inclusão e exclusão dos artigos. Dessa forma, a quantidade de artigos na amostra final pode mudar caso o objetivo que guia a pesquisa sofra alterações. Sugere-se para a revisão da literatura a utilização de filtros de pesquisas que possibilitem a inclusão de outros artigos para atualizar o estado da arte do Pensamento Integrado.

Outra limitação é relacionada a realização das entrevistas. Inicialmente foram convidados a participar da pesquisa todos os pesquisadores que elaboraram dissertações e teses em Relato Integrado no Brasil. Entretanto, não foram considerados os orientadores e pesquisadores que estão em fase de elaboração de estudos em RI, representando uma limitação na amostra de entrevistados da pesquisa. Recomenda-se para estudo futuros a ampliação da

amostra de entrevistados para profissionais de organizações que já elaboram o RI e que compõe órgãos reguladores para obter a compreensão de outros ângulos relacionados ao conceito e incorporação do Pensamento Integrado.

## REFERÊNCIAS

- Abeyssekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227–245. <https://doi.org/10.1108/14691931311323869>
- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23–28. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.001>
- Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(4), 906–931. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2529>
- Adhariani, D., & Villiers, C. (2018). Integrated reporting: perspectives of corporate report preparers and other stakeholders. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2018-0043>
- Al-Htaybat, K., & von Alberti-Alhtaybat, L. (2018). Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1435–1460. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2680>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of Marketing Scales*. SAGE Publications.
- Blacksun. (2012). *Understanding transformation: Building the business case for Integrated Reporting*.
- Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.001>
- Busco, C., Malafronte, I., Pereira, J., & Starita, M. G. (2019). The determinants of companies' levels of integration: Does one size fit all? *The British Accounting Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.01.002>
- Carpenter, S. (2018). Ten Steps in Scale Development and Reporting: A Guide for Researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25–44. <https://doi.org/10.1080/19312458.2017.1396583>
- Caruana, J., & Grech, I. (2019). Tweaking public sector reporting with integrated reporting (IR) concepts. *Public Money & Management*, 39(6), 409–417. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1583911>
- Cavicchi, C., Oppi, C., & Vagnoni, E. (2019). On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 345–371. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09456-2>
- CGMA. (2014). Integrated thinking: The next step in integrated reporting. *London: CIMA: And New York: American Institute of CPAs*, 1–12.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 25(1), 90–119. <https://doi.org/10.1111/jifm.12015>
- Churet, C., & Eccles, R. G. (2014). Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 56–65. <https://doi.org/10.1111/jacf.12054>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*.

- De Villiers, C., Hsiao, P. C. K., & Maroun, W. (2017). Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 450–460. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2017-0183>
- de Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1042–1067. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2014-1736>
- Del Baldo, M. (2017). The implementation of integrating reporting <IR> in SMEs: Insights from a pioneering experience in Italy. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 505–532. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0094>
- DeVellis, R. F. (2017). Scale Development Theory and Applications. *SAGE Publication*, 4, 256. <https://b-ok.cc>
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166–185. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.001>
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574–604. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2016-0067>
- Ernst & Young. (2014). *Integrated reporting: Elevating Value*. <https://doi.org/10.4324/9781351284646-18>
- Esch, M., Schulze, M., & Wald, A. (2019). The dynamics of financial information and non-financial environmental, social and governance information in the strategic decision-making process. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0043>
- Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 330–353. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0068>
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, 22(5), 828–838. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.007>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2° Ed).
- Gunaratne, N., & Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*, 32(4–5), 524–548. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2016-1309>
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organizations. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2017-0155>
- Higgins, C., Stubbs, W., Tweedie, D., & McCallum, G. (2019). Journey or toolbox? Integrated reporting and processes of organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1662–1689. <https://doi.org/10.1108/aaaj-10-2018-3696>
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988. <https://doi.org/10.1177/014920639502100509>
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *The International <IR> Framework*. Acesso em Janeiro de 2019. <https://doi.org/10.1254/fpj.71.757>
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2016). *Creating Value The cyclical power*. 33. [https://doi.org/10.1016/S0014-5793\(96\)01522-0](https://doi.org/10.1016/S0014-5793(96)01522-0)
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). Assessing current company reports according to the IIRC integrated reporting framework. *Meditari Accountancy Research*, 26(2), 305–333.

- <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2017-0138>
- Knauer, A., & Serafeim, G. (2014). Attracting Long-Term Investors Through Integrated Thinking and Reporting: A Clinical Study of a Biopharmaceutical Company. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(2), 57–64. <https://doi.org/10.1111/jacf.12067>
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: the role of preparers. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1381–1405. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2674>
- Lodhia, S. (2014). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 585–598. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2194-8>
- Macias, H. A., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: Multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 605–628. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0099>
- Maniora, J. (2017). Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 755–786. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2874-z>
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*.
- Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: A new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60–82. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0095>
- Mcnally, M. A., Cerbone, D., & Maroun, W. (2017). Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 481–504. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0085>
- Morgado, F. F. R., Meireles, J. F. F., Neves, C. M., Amaral, A. C. S., & Ferreira, M. E. C. (2017). Scale development: Ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexao e Critica*, 30(1), 1–20. <https://doi.org/10.1186/s41155-016-0057-1>
- Naynar, N. R., Ram, A. J., & Maroun, W. (2018). Expectation gap between preparers and stakeholders in integrated reporting. *Meditari Accountancy Research*, 26(2), 241–262. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2017-0249>
- Oliver, J., Vesty, G., & Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), 228–248. <https://doi.org/10.1108/MAJ-10-2015-1253>
- Paternostro, S. (2013). The Connectivity of Information for the Integrated Reporting. In S. C. Busco et al. (eds.), Springer International (Ed.), *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, C. Busco et al. (eds.), Springer International, Switzerland (C. Busco e, Issue 4, pp. 59–77). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3>
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136(July 2014), 53–64. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.106>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e Técnicas*.
- Robertson, F. A., & Samy, M. (2015). Factors affecting the diffusion of integrated reporting – a UK FTSE 100 perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 190–223. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2014-0044>
- Ruiz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2016). Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative. *Revista de Contabilidad*, 19(2), 252–260. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.02.001>

- SAICA. (2015). *Integrated thinking: An exploratory survey*.
- Stacchezzini, R., Florio, C., Sproviero, A. F., & Corbella, S. (2019). An intellectual capital ontology in an integrated reporting context. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 83–99. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2018-0090>
- Szymansk, H. (2011). *A entrevista na educação: a prática reflexiva* (B. L. Livro (ed.)).
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.003>
- Tirado-Valencia, P., Cordobés-Madueño, M., Ruiz-Lozano, M., & De Vicente-Lama, M. (2019). Integrated thinking in the reporting of public sector enterprises: a proposal of contents. *Meditari Accountancy Research*, 28(3), 435–453. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2019-0458>
- Venter, E. R., Stiglingh, M., & Smit, A. R. (2017). Integrated Thinking and the Transparency of Tax Disclosures in the Corporate Reports of Firms. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 28(3), 394–427. <https://doi.org/10.1111/jifm.12064>
- Vesty, G. M., Ren, C., & Ji, S. (2018). Integrated reporting as a test of worth: A conversation with the chairman of an integrated reporting pilot organisation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1406–1434. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2684>
- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garzoni, A. (2019). The impact of national culture on integrated reporting quality. A stakeholder theory approach. *Business Strategy and the Environment*, January, 1–14. <https://doi.org/10.1002/bse.2332>
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), W. B. C. for S. D. (2014). *Integrated reporting in South Africa: From Concept to Practice*.
- World Intellectual Capital Initiative (WICI). (2013). *Connectivity: Background Paper for <IR>*.
- Yin, R. K. (2006). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (3ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman

## APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

### PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UMA ESCALA PARA MENSURAÇÃO DO PENSAMENTO INTEGRADO

#### 1. VISÃO GERAL DO PROJETO

**a) Questão do estudo:**

- “Como a construção de uma escala auxilia na compreensão do conceito e mensuração do Pensamento Integrado?”.

**b) Objetivos:**

- **Desenvolver uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado.**

- i. Compreender o conceito do Pensamento Integrado apresentado pela literatura atual sobre o Relato Integrado e confrontá-los com entrevistas realizadas com pesquisadores que estudam o tema.
- ii. Propor e validar qualitativamente uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado;
- iii. Identificar os fatores que favorecem e/ou limitam o Pensamento Integrado;
- iv. Elaborar proposições para estudos empíricos futuros.

**i) Instituição de ensino promotora do estudo:**

- Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO) - Universidade Estadual de Maringá (UEM).

**j) Pesquisadores:**

- Isabelle Caroline Bevilaqua, mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (UEM), na linha de pesquisa para Usuários Externos. Graduada em Ciências Contábeis pela UEM.

- Marguit Neumann, doutora em Economia do Desenvolvimento pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e em Sciences Economiques pela Universidade de Grenoble/França. Professora na Universidade Estadual de Maringá no Departamento de Ciências Contábeis.

Endereço Profissional: Universidade Estadual de Maringá. Avenida Colombo, 5790 – Campus Universitário. Telefone: (44) 3011-4909.

**k) Comitê de Ética:**

Projeto aprovado no Comitê de Ética da Universidade Estadual de Maringá.

#### 2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

**O processo de elaboração de escala seguiu três (3) etapas principais: a) Revisão da Literatura; b) Criação de Itens; c) Validação dos itens.**

**a) Mapeamento do constructo do Pensamento Integrado:**

- i. Realizar uma revisão sobre o Pensamento Integrado na literatura disponível sobre o Relato Integrado;

Como: Buscar nas bases de periódicos Capes: *Emerald Insight, Jstor, Scielo (Web of Science), Science Direct, Scopus e Wiley.*

Critério de Busca: conter o termo “*integrated reporting*” e “*integrated thinking*”. Onde: Em qualquer campo.

Delimitação temporal: Não aplicado.

- ii. Filtrar os artigos que irão compor a amostra:

Como: A partir da aplicação dos critérios de exclusão;

Quais:

- (1) Artigos Duplicados: devido a pesquisa utilizar bases de dados diferentes para a busca é comum a ocorrência de artigos que estão presentes em duas ou mais bases, logo só foram considerados exemplares de uma das bases de ocorrência do artigo;

Como: (1) Utilizando o *software* de gerenciamento de referências *Mendeley*, opção verificar artigos duplicados.

(2) Revisões da Literatura: como a busca objetivou revisar a literatura disponível, os estudos anteriores que apresentavam revisões da literatura não foram considerados;

Como: Leitura do título, resumo e palavras-chaves.

(3) Não existência dos termos pesquisados: a busca objetivou identificar o estado da arte do Pensamento Integrado na literatura do RI, logo para ser considerado amostra da pesquisa era necessário conter o termo “*integrated thinking*” no corpo do texto, ou seja, na introdução, discussões e conclusão.

Como: Busca manual utilizando o comando (Ctrl + F) no PDF do arquivo, leitura da frase e/ou parágrafo em que o termo estava inserido. Não foram considerados artigos que apenas citavam outros.

(4) Artigos sem acesso: artigos e capítulos de livros pagos, os quais não foi possível obter acesso ao seu conteúdo

iii. Realizar entrevistas semiestruturadas.

b) Criação dos Itens:

Conforme Hinkin (1995) a elaboração dos itens pode ser feita a partir de duas abordagens, i) Dedutiva; e ii) Indutiva.

i. Dedutiva: A partir da elaboração da Revisão da Literatura na etapa anterior serão elaboradas as dimensões teóricas do constructo e os itens iniciais.

ii. Indutivo: Ocorre a partir de entrevistas com especialistas na área pesquisada.

(1) Procedimentos iniciais para entrevistas:

Selecionar e contatar os participantes para apresentação do projeto e agendamento da entrevista. Os entrevistados serão selecionados a partir do conhecimento que obtém do tema de pesquisa.

Como: Ligações Telefônicas, WhatsApp e e-mail.

(2) Entrevistar os participantes envolvidos no Projeto:

Como: Vídeo chamadas por Skype, utilização do roteiro da entrevista semiestruturada, assinatura do TCLE. As entrevistas serão gravadas (com autorização) e transcritas posteriormente.

(3) Analisar as entrevistas:

Como: Análise de conteúdo conforme Bardin (1977), criação de categorias e de itens.

c) Validação dos itens:

i. Analisar a validade de conteúdo e de face dos itens criados:

Como: Envio para os especialistas (Apêndice G);

### 3. QUESTÃO DO ESTUDO

- Foi elaborado o Roteiro de Entrevista para responder à questão e objetivos da pesquisa (Apêndice B)

### 4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO

- A elaboração da escala foi um procedimento utilizado para compor a Dissertação de Mestrado:

Título: “**Proposta de elaboração de uma escala para mensuração do Pensamento Integrado**”

Mestranda: Isabelle Caroline Bevilaqua,

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

A estrutura do projeto segue as normas ABNT (*Associação Brasileira de Normas Técnicas*), no entanto referências e citações estão normatizadas de acordo com a formatação APA (*American Psychological Association*), conforme recomendações do PCO/UEM (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá).

**APÊNDICE B – AMOSTRA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

Id	Autores / Ano	Periódico	Fator de impacto	N° de Citações	
				Total	Md
01	(Haller & van Staden, 2014)	<i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i>	2.732	136	22,67
02	(Knauer & Serafeim, 2014)	<i>Journal of Applied Corporate Finance</i>	-	42	7,00
03	(Robertson & Samy, 2015)	<i>Sustainability Accounting, Management and Policy Journal</i>	1.745	75	15,00
04	(Burke & Clark, 2016)	<i>Business Horizons</i>	2.828	81	20,25
05	(Mio, Marco, & Pauluzzo, 2016)	<i>Journal of Cleaner Production</i>	6.395	59	14,75
06	(Oliver, Vesty, & Brooks, 2016)	<i>Managerial Auditing Journal</i>	1.064	35	8,75
07	(Perego et al., 2016)	<i>Journal of Cleaner Production</i>	6.395	111	27,75
08	(Adams, 2017)	<i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i>	2.732	46	15,33
09	(Barth, Cahan, Chen, & Venter, 2017)	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	2.158	104	34,67
10	(Del Baldo, 2017)	<i>Meditari Accountancy Research</i>	-	22	7,33
11	(Dumay & Dai, 2017)	<i>Meditari Accountancy Research</i>	-	75	25,00
12	(Feng, Cummings, & Tweedie, 2017)	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	3.744	66	22,00
13	(Gunarathne & Senaratne, 2017)	<i>Managerial Auditing Journal</i>	1.064	29	9,67
14	(Guthrie, Manes-Rossi, & Orelli, 2017)	<i>Meditari Accountancy Research</i>	-	71	23,67
15	(Macias & Farfan-Lievano, 2017)	<i>Meditari Accountancy Research</i>	-	43	14,33
16	(Maniora, 2017)	<i>Journal of Business Ethics</i>	3.796	83	27,67
17	(Mcnally, Carbone, & Maroun, 2017)	<i>Meditari Accountancy Research</i>	-	81	27,00
18	(Venter, Stiglingh, & Smit, 2017)	<i>Journal of International Financial Management &amp; Accounting</i>	1.478	10	3,33
19	(Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018)	<i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i>	2.732	19	9,50
20	(Camilleri, 2018)	<i>Corporate Communications: An International Journal</i>	-	12	6,00
21	(Lai, Melloni, & Stacchezzini, 2018)	<i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i>	2.732	33	16,50
22	(Vesty, Ren, & Ji, 2018)	<i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i>	2.732	14	7,00
23	(Vitolla, Raimo, Rubino, & Garzoni, 2019)	<i>Business Strategy and the Environment</i>	6.381	8	8,00
24	(Busco, Malafronte, Pereira, & Starita, 2019)	<i>The British Accounting Review</i>	2.135	2	2,00
25	(Caruana & Grech, 2019)	<i>Public Money &amp; Management</i>	1.251	0	0,00
26	(Cavicchi, Oppi, & Vagnoni, 2019)	<i>Journal of Management and Governance</i>	-	0	0,00
27	(Esch, Schulze, & Wald, 2019)	<i>Journal of Strategy and Management</i>	-	0	0,00
28	(Hassan, AdhikariParajuli, Fletcher, & Elamer, 2019)	<i>Sustainability Accounting, Management and Policy Journal</i>	1.745	8	8,00
29	(Higgins, Stubbs, Tweedie, & McCallum, 2019)	<i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i>	2.732	1	1,00
30	(Massingham, Massingham, & Dumay, 2019)	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	3.744	10	10,00
31	(Rodríguez-Gutiérrez, Correa, & Larrinaga, 2019)	<i>Sustainability Accounting, Management and Policy Journal</i>	1.745	0	0,00
32	(Stacchezzini, Florio, Sproviero, & Corbella, 2019)	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	3.744	7	7,00

**APÊNDICE C – PESQUISA SOBRE O TEMA NO CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES**

<b>Autor (a)</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Instituição</b>	<b>Área de Concentração</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
Adriana Casavechia Fragalli	<b>Relato Integrado de Uma Propriedade Agrícola: Um Estudo De Caso Com Base no Framework do <i>International Integrated Reporting Council (IIRC)</i></b>	2014	Universidade Federal Do Paraná	Contabilidade e Finanças	Dissertação
Lavoisiene Rodrigues De Lima	<b>Custos Ambientais E A Externalidade Negativa Das Lavanderias Têxteis Do Pólo De Confeções Do Agreste De Pernambuco.</b>	2014	Universidade Federal De Pernambuco	Informação Contábil	Dissertação
Maria Do Carmo Carneiro Altenfelder Silva	<b>Tendências E Desafios Da Integração De Informações Financeiras E De Sustentabilidade De Quatro Empresas Brasileiras Que Adotam O Modelo Do Relato Integrado Em 2014</b>	2014	Pontifícia Universidade Católica De São Paulo	Ciências Contábeis e Financeiras	Dissertação
Vitoria Rosa Neal Boldrin	<b>A Sustentabilidade Nos Relatórios Da Administração: Caso Itaú Unibanco 2009 A 2013</b>	2014	Pontifícia Universidade Católica De São Paulo	Ciências Contábeis e Financeiras	Dissertação
Cristiane Tiemi Kussaba	<b>Análise Dos Elementos De Conteúdo Do Relato Integrado: Itaú Unibanco E Natura - 2013 E 2014</b>	2015	Faculdade De Economia, Administração e Contabilidade	Controladoria e Contabilidade	Dissertação
Elise Soerger Zaro	<b>Análise Comparativa De Relatos Integrados Das Empresas Brasileiras A Luz Da Estrutura Conceitual</b>	2015	Universidade Federal De Santa Catarina	Controladoria e Governança	Dissertação
Jose Geraldo Falcão Britto	<b>Gerenciamento De Riscos De Operações E Sustentabilidade Organizacional: Um Estudo Entre As Empresas Certificadas</b>	2015	Pontifícia Universidade Católica De São Paulo	Ciências Contábeis e Financeiras	Dissertação
Maxleide Nascimento Castro	<b>Relato Integrado: Um Estudo Sobre Os Indicadores-Chave De Desempenho Não Financeiros Das Empresas Brasileiras</b>	2015	Universidade Federal De Pernambuco	Informação Contábil	Dissertação
Paula Alvares Maciel	<b>Relato Integrado: Análise Da Evolução Da Estrutura Conceitual E Sua Aplicação Nos Relatórios Das Empresas No Brasil</b>	2015	Universidade Federal Do Rio De Janeiro	Contabilidade e Controladoria	Dissertação
Tatiana Gama Ricci	<b>A Utilização Das Orientações Do International Integrated Reporting Council (IIRC) Para Relato Integrado Em Uma Empresa De Saneamento Municipal</b>	2015	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Controladoria Empresarial	Dissertação
Aline Rubia Ferraz De Freitas	<b>Fatores De Governança Corporativa E De Estrutura De Propriedade E Suas Influências Nos Honorários Da Auditoria Independente</b>	2016	Universidade Federal De Pernambuco	Informação Contábil	Dissertação
Evelise Slewinski	<b>Compreensão Do Processo De Adoção E Elaboração Do Relato Integrado Sob A Perspectiva Sensemaking De Karl Weick</b>	2016	Universidade Estadual De Maringá	Controladoria	Dissertação
Ieda Maria Zavatieri	<b>Relato Integrado: Um Estudo De Estruturas De Divulgação Do Capital Humano Em Relatórios Bancários</b>	2016	Centro Universitário FECAP	Controladoria e Contabilidade	Dissertação

<b>Autor (a)</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Instituição</b>	<b>Área de Concentração</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
Juliane Campoe Correa	<b>Incorporação Do Pensamento Integrado Aos Mecanismos Internos Como Pré-Requisito Para A Viabilização Do Processo De Asseguração Independente Para Relato Integrado</b>	2016	Universidade Estadual De Maringá	Controladoria	Dissertação
Jaqueline Nichi	<b>Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa</b>	2016	Universidade De São Paulo	Ciência, Tecnologia e Gestão Para a Sustentabilidade	Dissertação
Adriana Rodrigues Balardim	<b>Relato Integrado: Uma Validação Das Diretrizes Do Global Reporting Initiative Nas Empresas Listadas No Índice De Sustentabilidade Empresarial Da Brasil, Bolsa E Balcão</b>	2017	Pontifícia Universidade Católica De São Paulo	Ciências Contábeis e Financeiras	Dissertação
Caroline Moya De Morais	<b>Relato Integrado: Uma Análise Comparativa Entre Empresas Brasileiras E Europeias Sob A Ótica Da Teoria Institucional</b>	2017	Universidade Estadual De Londrina	Gestão e Sustentabilidade	Dissertação
David Stanhy De Carvalho Silva	<b>Pressões Institucionais Na Divulgação Dos Capitais Do Relato Integrado</b>	2017	Universidade Federal Do Ceará	Gestão Organizacional	Dissertação
Edileusa Cristina Borcato	<b>Legitimação Social Das Empresas De Capital Aberto Por Meio Da Divulgação Sobre Meio Ambiente Natural No Relato Integrado</b>	2017	Universidade Estadual Do Oeste Do Paraná	Controladoria	Dissertação
Flavio Rodrigo Leal Tunico	<b>Divulgação Dos Capitais Não Financeiros Do Relato Integrado Pelas Empresas Brasileiras De Capital Aberto: Uma Análise À Luz Da Teoria Institucional</b>	2017	Universidade Federal De Pernambuco	Informação Contábil	Dissertação
Gabriel Moreira Pirollo	<b>Proposta E Validação De Uma Grille De Lecture Para Adoção Do Princípio Da Materialidade No Relato Integrado</b>	2017	Universidade Estadual De Maringá	Controladoria	Dissertação
Gabrielli Aparecida Zevericoski De Aquino	<b>Bancos - Relatórios, Desenvolvimento Institucional, Desenvolvimento Sustentável, Teoria Da Administração, Gestão Ambiental, Responsabilidade Social Da Empresa</b>	2017	Universidade Estadual De Londrina	Gestão e Sustentabilidade	Dissertação
Jaqueline Dos Santos Ferrarezi	<b>Relatórios De Sustentabilidade : Uma Análise Da Implementação Do Relato Integrado Sob A Ótica Da Teoria Institucional</b>	2017	Universidade Estadual De Londrina	Gestão e Sustentabilidade	Dissertação
Leandro Ferreira	<b>A Contabilização De Impactos Ambientais No Setor De Papel E Celulose: Um Estudo Dos Relatórios De Sustentabilidade Ao Relato Integrado</b>	2017	Pontifícia Universidade Católica De São Paulo	Ciências Contábeis e Financeiras	Dissertação
Lucas Coutinho	<b>Análise Da Aplicabilidade Do Relato Integrado Sob A Perspectiva Das Normas Contábeis Ifrs</b>	2017	Universidade Estadual De Maringá	Controladoria	Dissertação
Marcela Sayuri Rozzato Saga	<b>Responsabilidade Social Corporativa: Vantagem Competitiva E Benefício Social, Uma Imersão Nos Relatos Integrados De Sustentabilidade De Empresas Químicas Multinacionais</b>	2017	Centro Universitário Das Faculdades Metropolitanas Unidas	Governança Corporativa	Dissertação
Nadson Jaime Ferreira Alves	<b>Relato Integrado: Potencial De Significação Da Linguagem Visual Para Expressar A Criação De Valor Das Empresas Do Programa Piloto No Brasil</b>	2017	Universidade Municipal De São Caetano Do Sul	Gestão e Regionalidade	Tese

<b>Autor (a)</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Instituição</b>	<b>Área de Concentração</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
Renan Del Omo	<b>Relato Integrado E Acurácia Das Previsões Dos Analistas De Mercado: Uma Análise Sob A Perspectiva Da Teoria Da Sinalização</b>	2017	Universidade De São Paulo (Ribeirão Preto)	Controladoria e Contabilidade	Dissertação
Jaianne Rodrigues De Albuquerque	<b>Efeitos Da Divulgação Do Relato Integrado E De Relatórios De Sustentabilidade Sobre O Desempenho De Companhias Abertas No Brasil.</b>	2018	Universidade Federal De Pernambuco	Informação Contábil	Dissertação
Luiz Gustavo Argentino	<b>Empresas Que Realizam Relato Integrado No Novo Mercado: Comparação Entre A Estrutura Do Conselho, Rentabilidade E Liquidez</b>	2018	Centro Universitário Das Faculdades Metropolitanas Unidas	Governança Corporativa	Dissertação
Monique Moretti Bonadio	<b>Mensuração E Demonstração Da Geração De Valor, Por Meio De Key Performance Indicators: Realidade Na Prática Empresarial</b>	2018	Universidade Estadual De Maringá	Controladoria	Dissertação
Pablo Ricardo Belosevich Sosa	<b>O Relato Integrado Sob A Ótica Da Economia Ecológica: Uma Análise Multimétodo</b>	2018	Universidade De São Paulo,	Ciência Ambiental	Dissertação
Wesley Paulo Dos Santos	<b>Materialidade E Responsabilidade Das Informações Divulgadas No Relato Integrado (Ri): Um Estudo Sobre O Lobbying Na Etapa De Consultation Draft</b>	2018	Universidade Federal De Pernambuco	Informação Contábil	Dissertação
Amanda Dos Santos Veiga	<b>Geração De Valor No Relato Integrado: Um Estudo De Caso No Itaú Unibanco</b>	2019	Universidade Estadual De Maringá	Controladoria	Dissertação
Anne Carolina Dos Santos	<b>A Inserção Da Temática Sustentabilidade Em Cursos De Graduação Em Ciências Contábeis De IES Públicas Do Estado Do Paraná: Um Enfoque Sobre O Ambiente Institucional</b>	2019	Universidade Estadual De Maringá	Controladoria	Dissertação
Elise Soerger Zaro	<b>Cost Of Capital And Voluntary Disclosure Of Integrated Reporting: The Role Of Institucional Factors</b>	2019	Universidade De São Paulo	Controladoria e Contabilidade	Tese
Elivania Leal Ribeiro	<b>A Relevância Do Relato Integrado Para O Mercado Acionário Brasileiro</b>	2019	Fucape Fundação De Pesquisa E Ensino	Controladoria e Finanças	Dissertação
Kelli Juliane Favato	<b>Relato Integrado Em Instituições Financeiras: Um Estudo De Caso Sobre O Sentido Criado Pelos Atores Internos</b>	2019	Universidade Estadual De Maringá	Controladoria	Dissertação
Gabriel Romão	<b>A Aderência Dos Relatos Integrados À Estrutura Do International Integrated Reporting Council E A Geração De Valor Econômico Nas Organizações Brasileiras: Um Estudo Documental</b>	2019	Universidade Federal Fluminense	Organizações e Estratégia	Dissertação
Selma Costa Maria	<b>Gaps De Engajamento E De Utilização Entre Os Atores Sociais Envolvidos Com O Relato Integrado No Brasil</b>	2019	Fucape Pesquisa e Ensino Limitada	Contabilidade e Finanças	Dissertação
Talieh Shaikhzadeh Vahdat Ferreira	<b>Relatórios Integrados: Evidências Internacionais Da Geração De Valor Para Os Acionistas</b>	2019	Universidade Federal Da Paraíba	Administração e Sociedade	Tese

## APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezada (nome do(a) entrevistado(a)) tudo bom?

Meu nome é Isabelle Caroline Bevilaqua e faço mestrado em Ciências Contábeis na Universidade Estadual de Maringá - UEM e sou orientanda da Professora Marguit Neumann (que nos lê c/c).

Estou entrando em contato porque verifiquei que você fez sua dissertação/tese sobre Relato Integrado. Minha dissertação também é sobre esse tema e gostaria de sua contribuição.

A pesquisa propõe a elaboração de uma escala para mensuração do Pensamento Integrado. A elaboração de uma escala deve seguir algumas etapas, sendo a primeira delas a criação de itens a partir de entrevistas com especialistas no assunto. Para isso, delimitamos pesquisadores que trabalharam com o Relato Integrado em sua dissertação e/ou tese a partir de uma busca no catálogo de teses e dissertações CAPES.

Sendo assim, gostaríamos de convidá-la a participar da pesquisa intitulada: “Proposta de elaboração de uma escala de mensuração do Pensamento Integrado” com entrevista (estimada em 25-30 minutos) via Skype (remota).

Gostaríamos de realizar as entrevistas até 25/04/20. Você teria disponibilidade? Ou qual seria a melhor data/horário?

O Termo de Consentimento Livre Esclarecido será enviado assim que confirmarmos a entrevista.

Desde já agradeço sua atenção.

Isabelle Caroline Bevilaqua

Mestranda em Ciências Contábeis

Universidade Estadual de Maringá

## APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada **“Proposta de elaboração de uma escala de mensuração do Pensamento Integrado”**, que está associada ao projeto de mestrado de Isabelle Caroline Bevilaqua, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (PCO-UEM) e é orientada pela prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marguit Neumann da UEM. O objetivo da pesquisa é elaborar uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado. Para isto a sua participação é muito importante, e ela se daria da seguinte forma: entrevistas (por Skype), em que as informações requeridas serão relacionadas ao seu conhecimento prévio sobre o Pensamento Integrado e as características de uma organização que adota o Pensamento Integrado. O projeto de dissertação está de acordo com a Res. 510/16-CNS e Res. 466/12-CNS, item V, logo cabe destacar que os riscos identificados na pesquisa podem ser quanto ao possível desconforto em responder questões com base em seu conhecimento pessoal sobre o tema, ao tempo dedicado para responder as questões propostas, sentir coagido por não deter conhecimento sobre o tema e quanto ao vazamento de informações, enfatizamos ainda que serão tomados os devidos cuidados para tais riscos. Informamos que para evitar riscos e desconfortos aos colaboradores e para respaldá-los, os dados serão analisados e os respondentes, identificados por pseudônimos, sem identificação individual dos participantes. Ressaltamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa, e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. Cabe ao pesquisador responsável a preservação do sigilo e a guarda da base de dados. Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Os benefícios esperados estão diante ao potencial da pesquisa de contribuir para preencher a lacuna da conceitualização do Pensamento Integrado e proporcionar as organizações um instrumento para diagnosticar o Pensamento Integrado. Caso você tenha mais dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, pode nos contatar nos endereços abaixo ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UEM, cujo endereço consta neste documento. Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você. Além da assinatura nos campos específicos pelo pesquisador e por você, solicitamos que sejam rubricadas todas as folhas deste documento. Isto deve ser feito por ambos (pelo pesquisador e por você, como participante ou responsável pelo participante de pesquisa) de tal forma a garantir o acesso ao documento completo.

Eu ..... declaro que fui devidamente esclarecido e concordo em participar VOLUNTARIAMENTE da pesquisa coordenada pela Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marguit Neumann (UEM).

\_\_\_\_\_ (assinatura)

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Isabelle Caroline Bevilaqua

Universidade Estadual de Maringá

\_\_\_\_\_  
Marguit Neumann (Orientadora)

Universidade Estadual de Maringá

Qualquer dúvida com relação à pesquisa poderá ser esclarecida com o pesquisador, conforme o endereço abaixo:

Nome: Marguit Neumann

Endereço: Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (situado à Av. Colombo, 5790 - Jardim Universitário, CEP 87020-900 - Maringá – Paraná)

Telefone/e-mail: (44) 9974-8487 / (marguitn26@gmail.com)

Qualquer dúvida com relação aos aspectos éticos da pesquisa poderá ser esclarecida com o Comitê Permanente de Ética em Pesquisa (COPEP) envolvendo Seres Humanos da UEM, no endereço abaixo:

COPEP/UEM, Universidade Estadual de Maringá - Av. Colombo, 5790. UEM-PPG-sala 4. CEP 87020-900. Maringá-Pr. Tel: (44) 3011-4444, e-mail: [copep@uem.br](mailto:copep@uem.br)

## APENDICE F – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Defina o que é o Pensamento Integrado.
2. Quais as características de uma organização que apresenta Pensamento Integrado?  
Para responder à questão considere elementos como comunicação, estratégia, cultura, características físicas, entre outros que julgar relevante.
  - 2.1 Como você classificaria a estratégia de uma organização que adota o Pensamento Integrado?
  - 2.3 Quais os impactos na comunicação de uma organização que adota o Pensamento Integrado?
3. Cite ações e/ou comportamentos que você acredita serem realizados por organizações que adotam o Pensamento Integrado.
4. O que você entende por conexão entre os capitais (financeiro, intelectual, humano, social e de relacionamento, natural e manufaturado)? Como você acredita que ocorre essa conexão? E qual a relação dos capitais com o Pensamento Integrado?
5. Como você compreende o processo de incorporação do Pensamento Integrado a partir do momento que surge a iniciativa de adotá-lo?
  - 5.1 Como você acredita que o Pensamento Integrado atua nas organizações?
  - 5.2 Quais os reflexos observados no modelo de negócios e mentalidade organizacional?
6. Quais benefícios você acredita que o Pensamento Integrado pode proporcionar para a organização?
7. Qual o papel do Pensamento Integrado no processo de criação de valor organizacional?
8. Como você acredita que ocorre o relacionamento entre o Pensamento Integrado e o RI?
9. Abro para você contribuir com o que julgar relevante sobre o Pensamento Integrado e que não foi abrangido pelas questões anteriores:

## APÊNDICE G – INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DOS ITENS



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

**Mestranda:** Isabelle Caroline Bevilaqua

**Orientadora:** Marguit Neumann

### INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DOS ITENS

Prezado (a) Especialista (a),

Estamos elaborando uma escala de mensuração para o Pensamento Integrado, a qual integra a dissertação da mestranda Isabelle Caroline Bevilaqua, sob a orientação da prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marguit Neumann. Nosso objetivo é elaborar um instrumento para mensurar a existência do Pensamento Integrado nas organizações, que poderá ser aplicado em estudos futuros e pelas organizações para diagnosticarem a potencial existência do Pensamento Integrado.

Agradecemos sua contribuição nas entrevistas realizadas anteriormente e gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da atual fase que consiste na validação dos itens. Sua participação é fundamental e consiste na avaliação do conteúdo dos itens (ver Quadro 1). Salienta-se que não é necessário ter experiência dentro de organizações.

A etapa exploratória possibilitou a elaboração de um conceito para o Pensamento Integrado (Tabela 1). Além disso, verificamos que o conceito é multidimensional e abrange as seguintes dimensões do Pensamento Integrado: *Conectividade, Estratégia Organizacional, Visão Sistêmica, Mentalidade Organizacional, Compreensão dos Stakeholders, Internalização*.

**Tabela 1** – Conceito do Pensamento Integrado

<b>PENSAMENTO INTEGRADO</b>
O Pensamento Integrado é definido como uma estratégia de comunicação de organizações sistêmicas (capazes de vislumbrar o todo) e que permeia todas as suas camadas conectando os fatores (capitais, pessoas e informações). Pensar integrado é uma estratégia de comunicação que envolve pessoas de diferentes departamentos e/ou funções, as quais detêm informações diversificadas do todo organizacional e buscam o diálogo (antes da tomada de decisão). A partir disso, estendendo os hábitos e rotinas, estabelecem metas, estratégias e valores, lidam com incertezas e interrupções no modelo de negócios sempre visando os objetivos macro da organização e a criação de valor a longo prazo.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2020)

A atual fase da pesquisa consiste na validação dos itens elaborados (Quadro 2) e envolve a avaliação da **CLAREZA** (se o item está legível e escrito de maneira clara, ou seja, de fácil compreensão) e **PERTINÊNCIA** (se o item possui informações compatíveis ao conceito de Pensamento Integrado, delimitado na Tabela 1).

Dessa forma, solicitamos que leia atentamente os itens apresentados na **primeira** coluna do Quadro 2 e avalie conforme os comandos solicitados no Quadro 1:

**Quadro 1** – Comandos das questões para os especialistas

QUESTÃO	COMANDO
5- O item está formulado de maneira clara e legível?	Escreva <b>SIM</b> ou <b>NÃO</b> na <b>segunda</b> coluna (CLAREZA).
6- O item é representativo ao conceito de Pensamento Integrado?	Escreva <b>SIM</b> ou <b>NÃO</b> na <b>terceira</b> coluna (PERTINÊNCIA).
7- Você concorda com a classificação do item na dimensão do Pensamento Integrado pré-estabelecida?	Escreva <b>SIM</b> ou <b>NÃO</b> na <b>quarta</b> coluna (DIMENSÃO). Caso o item não seja adequado para a dimensão proposta solicitamos que indique uma dimensão de Pensamento Integrado mais pertinente.
8- A <b>quinta</b> coluna é destinada para seus comentários ou sugestões de redação dos itens. Nessa coluna poderão ser apontadas eventuais dificuldades de compreensão do conteúdo de itens.	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Quadro 2 – Itens da Escala de Pensamento Integrado

<b>DIMENSÃO CONECTIVIDADE:</b>				
Conexão entre as formas de capitais, que demanda a conexão entre pessoas, funções e informações. Pensar de forma conjunta em diferentes fatores e capitais. Pensar coletivo que une as pessoas e envolve as equipes para discussão de assuntos relevantes e estabelecimento de metas, objetivos, estratégias, valores e atitudes.				
ITENS	CLAREZA (sim/não)	PERTINÊNCIA (sim/não)	DIMENSÃO (sim/não)	COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES
1. A organização que trabalho integra os capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento e intelectual)				
2. Eu levo em consideração os capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento e intelectual) para realizar minha tarefa				
3. Percebo que a organização toma decisões de modo a integrar fatores (recursos e capitais)				
4. A organização que trabalho integra seus colaboradores na realização das atividades				
5. Os superiores solicitam informações aos subordinados para a tomada de decisão				
6. A organização que trabalho pensa no coletivo				
7. A organização reúne informações financeiras e econômicas com informações qualitativas				
8. Pensamos coletivamente para tomar decisões em nossas equipes de trabalho				
9. Trabalhamos em equipes unidas (dentro dos departamentos) para a realização das atividades				
10. Trabalhamos em equipes unidas (entre os departamentos) para a realização das atividades				
11. Meu setor possui um diálogo com os demais setores da organização				
12. A organização compromete-se com o desempenho financeiros e não financeiros				
<b>DIMENSÃO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:</b>				
Processo que incorpora estratégias de diferentes perspectivas e estende hábitos organizacionais. Processo inverso, responsável por integrar áreas antes da decisão estratégica. Resultado de uma comunicação estratégica, utilizada para contar a história de criação de valor. Estratégia proativa que considera todos os ângulos da empresa e vislumbra estratégias futuras e o caminho a seguir. Compreensão de como a empresa gera valor.				
ITENS	CLAREZA (sim/não)	PERTINÊNCIA (sim/não)	DIMENSÃO (sim/não)	COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES
1. Acredito que a organização possui estratégia proativa				
2. As políticas organizacionais são adotadas a longo prazo				
3. As estratégias são elaboradas a longo prazo				
4. A organização identifica suas dependências de recursos				
5. Os superiores consideram as demandas dos subordinados para a tomada de decisão				

6. Eu percebo que as informações oferecidas pelos colaboradores são consideradas pelos superiores para a tomada de decisão				
7. Os colaboradores são levados em consideração para o estabelecimento de metas da organização				
8. A organização consegue desenhar suas perspectivas e cenários futuros				
9. A organização incorpora estratégias de diferentes perspectivas (financeira, ambiental, sustentabilidade e governança)				
10. Os colaboradores são levados em consideração para o estabelecimento de estratégias da organização				
<b>DIMENSÃO VISÃO SISTÊMICA:</b>				
Capacidade da organização ver o todo. Expande a compreensão organizacional para além dos nichos para entender os impactos e oportunidades dentro das áreas. Compreensão de que a organização é um sistema e tudo está inter-relacionado. Forma sistêmica de enxergar as coisas e dialogar com os diversos setores objetivando atender aos objetivos macro da organização. Compreensão de como a empresa trabalha com todos os seus fatores e do impacto nas suas atividades e capitais. Compreensão dos capitais afetados na tomada de decisão.				
<b>ITENS</b>	<b>CLAREZA (sim/não)</b>	<b>PERTINÊNCIA (sim/não)</b>	<b>DIMENSÃO (sim/não)</b>	<b>COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES</b>
1. Eu compreendo que ao tomar uma decisão de aumentar o lucro com a demissão de um funcionário a organização está impactando em dois ou mais capitais simultaneamente				
2. Eu compreendo como as atividades dos meus colegas de trabalho impactam na minha				
3. Eu compreendo como a minha atividade impacta na atividade do meu colega				
4. Eu compreendo os impactos dos riscos dentro do meu departamento				
5. Eu compreendo as oportunidades dentro do meu departamento				
6. A organização é uma rede de sistema organizacional da qual faço parte e tudo está interrelacionado				
7. Eu realizo meu trabalho para atender aos objetivos da organização				
8. Trabalhamos com uma forma sistemática de ver as coisas, ou seja, enxergamos a organização inteira				
9. Eu compreendo o impacto da minha atividade nos capitais (financeiro, manufaturado, natural, humano, social e de relacionamento e intelectual)				
10. Os valores da organização enfatizam a importância das questões sociais, ambientais e de governança				
11. As normas da organização enfatizam a importância das questões sociais, ambientais e de governança				
12. Eu compreendo como a organização gera valor				
<b>DIMENSÃO MENTALIDADE ORGANIZACIONAL:</b>				

Assemelha-se a mentalidade da organização para lidar com incertezas e interrupções do modelo de negócios.				
ITENS	CLAREZA (sim/não)	PERTINÊNCIA (sim/não)	DIMENSÃO (sim/não)	COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES
1. Percebo que a organização sabe lidar com incertezas				
2. Acredito que as incertezas impactam na criação de valor				
3. A organização adapta seu modelo de negócios para responder a incertezas				
4. A organização evidencia as ações realizadas para lidar com as incertezas				
5. A organização consegue mapear seus riscos				
DIMENSÃO COMPREENSÃO DOS STAKEHOLDERS: Processo que ocorre no interior da organização e auxilia no conhecimento das necessidades dos usuários, bem como no impacto deles nos capitais e na criação de valor. Compreensão do relacionamento entre os stakeholders da organização				
ITENS	CLAREZA (sim/não)	PERTINÊNCIA (sim/não)	DIMENSÃO (sim/não)	COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES
1. A organização conhece as necessidades dos seus stakeholders				
2. Percebo que a organização se preocupa com meus interesses relacionados as atividades que desenvolvo				
3. Me sinto integrado pela organização				
4. A organização que trabalho evidencia como faz para gerar valor aos seus colaboradores				
5. Acredito que minhas atividades desenvolvidas são valorizadas pela organização				
DIMENSÃO INTERNALIZAÇÃO: Processo que internaliza o relato integrado, por meio da integração de normas, crenças, valores e cultura. É propulsor de um bom relatório, pois as informações são integradas				
ITENS	CLAREZA (sim/não)	PERTINÊNCIA (sim/não)	DIMENSÃO (sim/não)	COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES
1. A organização que trabalho se preocupa em integralizar as normas internas				
2. A organização que trabalho se preocupa em integralizar valores				
3. A organização que trabalho se preocupa em integralizar sua cultura				

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente, Isabelle Caroline Bevilaqua

