

## Relato Integrado e Pensamento Integrados nas Estatais Estaduais Brasileiras

**LILIANE GALVÃO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA - UEPG

**FRANCIELE MACHADO DE SOUZA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA - UEPG

**ALISON MARTINS MEURER**

**ROSALY MACHADO**

### Introdução

A iniciativa de Relato Integrado (RI) foi proposta pelo IIRC, em resposta às demandas do governo e para permitir que o público e os investidores avaliassem as informações financeiras e não financeiras em conjunto, de forma compreensível e concisa. Nesse sentido, tanto empresas privadas quanto do setor público publicaram em seus relatórios informações qualitativas e quantitativas sobre sua eficácia e eficiência econômica, ambiental e social, no período coberto pelo relatório, bem como a forma de integração desses aspectos em um sistema de gestão da sustentabilidade.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Nesse contexto, torna-se oportuno compreender como o Pensamento Integrado (PI) tem sido aplicado no RI de organizações estatais a fim de mapear elementos que podem ser aprimorados e implementados nessas informações que são disponibilizadas à sociedade. A presente pesquisa buscou responder: como o pensamento integrado é evidenciado nos relatos integrados das estatais estaduais brasileiras? Desse cenário, originou-se o objetivo geral que consiste em analisar como o pensamento integrado é evidenciado nos relatos integrados das estatais estaduais brasileiras compreendidas no período de 2015 a 2019.

### Fundamentação Teórica

Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017) revelaram que a consolidação do PI ocorreu pelo engajamento das equipes multifuncionais. Montecalvo, Farneti e De Villiers (2018) mostraram que o relatório de sustentabilidade foi aprimorado pela adoção do RI e sugeriram que o IR poderia melhorá-los no setor público em geral. Tirado-Valencia et al. (2019), afirmaram que processos internos deveriam ser melhor coordenados e que existe a necessidade de maior envolvimento dos gestores com aspectos não financeiros, a fim de melhorar a conectividade da informação ou eficácia da comunicação.

### Metodologia

A amostra final consistiu em relatos integrados de 20 empresas do setor público produzidas entre 2015 e 2019. Para investigar como o PI foi demonstrado no RI das estatais estaduais brasileiras foi utilizado o Índice de Pensamento Integrado (IPI) desenvolvido por Tirado-Valencia et al. (2019). Este índice consistiu em cinco dimensões nas quais foram analisados os elementos necessários que deveriam ser incorporados aos RI. Como os valores apresentados não demonstraram normalidade dos resultados, optou-se por utilizar o coeficiente de correlação de Spearman.

### Análise dos Resultados

Os resultados mostraram que a dimensão Foco Externo apresentou o maior coeficiente de correlações, sendo forte para as dimensões governança eficaz (0,785) e planejamento integrado (0,754), condizente com a Teoria dos Stakeholders. Outro fator que colaborou para a forte correlação do foco externo e planejamento integrado foi a divulgação do modelo de negócios, no qual as empresas estatais oferecem mais informações sobre o impacto de suas atividades na criação de valor público. A dimensão foco externo apresentou, ainda, uma correlação fraca para a dimensão comunicação integrada (0,306).

### Conclusão

Os resultados indicaram que o RI no setor público ainda está em fase inicial, e observado a baixa frequência das variáveis que evidenciaram o PI nos RI pesquisados. A melhor evidenciação foi da dimensão Governança Eficaz que demonstrou um forte compromisso com questões éticas e de sustentabilidade. Por outro lado, o menor índice foi na dimensão Conectividade. Adicionalmente, nas análises da correlação, o foco externo indicou uma forte correlação com a governança eficaz e planejamento integrado. Os achados apontam para a necessidade de maximizar o volume de informações acerca do PI nos RI.

### Referências Bibliográficas

GUTHRIE, J.; MANES-ROSSI, F.; ORELLI, R. L. Integrated Reporting: integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*, 2017. MONTECALVO, M.; FARNETI, F.; DE VILLIERS, C. The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector. *Public Money & Management*; v. 38, n. 5, p. 365-374; 2018. TIRADO-VALENCIA et al. Integrated thinking in the reporting of public sector enterprises: a proposal of contents. *Meditari Accountancy Research*; 2019.

### Palavras Chave

Relato integrado, Pensamento Integrado, Estatais Estaduais Brasileiras

# Relato Integrado e Pensamento Integrados nas Estatais Estaduais Brasileiras

## RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar como o pensamento integrado foi evidenciado nos relatos integrados das estatais estaduais brasileiras, no período de 2015 a 2019. A relação das companhias foi extraída de um levantamento realizado pelo Tesouro Nacional, que identificou as empresas controladas pelos Estados brasileiros. A amostra foi composta por 42 relatos integrados. Para esta investigação foi utilizado o Índice de Pensamento Integrado (IPI) que consistiu em cinco dimensões, nas quais foram analisados os elementos necessários que deveriam ser incorporados aos relatórios e como eles se correlacionaram. O estudo utilizou como estratégia de pesquisa a análise de conteúdo e o procedimento metodológico adotado foi a análise documental dos relatos integrados do período especificado para a pesquisa. Os dados foram analisados de forma descritiva e por meio da correlação de *Spearman*. Os resultados indicaram que o Relato Integrado no setor público ainda está em fase inicial, bem como foi observada uma baixa frequência das variáveis que evidenciaram o pensamento integrado no conteúdo dos relatos integrados pesquisados. A melhor evidenciação foi da dimensão Governança Eficaz que demonstrou um forte compromisso com questões éticas e de sustentabilidade. Por outro lado, o menor índice encontrado foi na dimensão Conectividade. Adicionalmente, nas análises da correlação, o foco externo indicou uma forte correlação com a governança eficaz e planejamento integrado, e uma fraca correlação com a comunicação integrada. A governança eficaz, por sua vez, apresentou uma forte correlação com o planejamento integrado. Os achados apontam para a necessidade de maximizar o volume de informações acerca do pensamento integrado nos relatos integrados.

**Palavras-chave:** Relato integrado. Pensamento Integrado. Estatais Estaduais Brasileiras.

## 1 INTRODUÇÃO

O período pós anos 2000 tem sido marcado pelo crescimento exponencial do número de empresas que compartilham detalhes sobre iniciativas sustentáveis em seus relatórios financeiros e sociais divulgados ao público em geral (CAIADO; QUELHAS; LIMA, 2015; BIONDI; BRACCI, 2018; MONTESINOS; BRUSCA, 2019). As informações contidas nas demonstrações anuais tradicionais, em sua maioria, de natureza financeira, mostraram-se insuficientes para atender às necessidades dos diferentes grupos de interesse, e os relatórios sobre responsabilidade social, governança corporativa e sustentabilidade surgiram como um complemento fundamental aos relatórios financeiros (MONTESINOS; BRUSCA, 2019; COHEN; KARATZIMAS, 2015).

O Relato Integrado (RI) é um dos exemplos mais bem-sucedidos de relatório que reúne esse tipo de informação alternativa, abrangendo tanto os aspectos financeiros como não financeiros e que se fundamenta em um pensamento holístico que envolve diferentes esferas da organização (CIPFA, 2016; GUTHRIE; MANES-ROSSI; ORELLI, 2017; MONTECALVO; FARNETI, DE VILLIERS, 2018; BIONDI; BRACCI, 2018).

Seu objetivo principal é combinar as informações mais relevantes, atualmente, relatadas em segmentos de relatórios separados, em um todo focalizado, coerente, para mostrar as conexões e fornecer uma perspectiva de longo prazo. Além disso, envolve e reconhece o papel das partes interessadas, como funcionários, sociedade mais ampla e o meio ambiente no escopo da criação de valor (CIPFA, 2016; TIRADO-VALENCIA et al., 2019; FARNETI et al., 2019).

A iniciativa de RI foi proposta pelo Conselho Internacional de Relatórios Integrados (IIRC), em resposta às demandas do governo e para permitir que o público e os investidores avaliassem as informações financeiras e não financeiras em conjunto, de forma compreensível e concisa em um único documento (KRZUS, 2011; ABEYSEKERA, 2013; DE VILLIERS;

RINALDI; UNERMAN, 2014; CIMA, 2016). Para Montesinos e Brusca (2019), esse novo formato de relatório foi uma ferramenta útil para a prestação de contas em uma perspectiva que excedeu o quadro estritamente financeiro, cobrindo áreas como social ou ambiental de maneira mais detalhada.

Nesse sentido, tanto empresas privadas quanto do setor público publicaram em seus relatórios informações qualitativas e quantitativas sobre até que ponto elas conseguiram melhorar sua eficácia e eficiência econômica, ambiental e social, no período coberto pelo relatório, bem como a forma de integração desses aspectos em um sistema de gestão da sustentabilidade (MIO, 2020).

Para Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017), o RI ajudou as empresas a pensar holisticamente sobre suas estratégias e planos, além de promover um melhor gerenciamento dos principais riscos, a fim de aumentar a confiança dos investidores e das partes interessadas e melhorar o desempenho futuro. Líderes, principalmente, do setor público, procuraram ferramentas e estruturas para ajudá-los a demonstrar a alocação eficaz de recursos e sua responsabilidade, com o intuito de garantir que todas as partes interessadas entendessem como a organização criou valor no curto, médio e longo prazo (CIFPA, 2016).

Alinhados a esse pensamento, Feng, Cummings e Tweedie (2017) e Gelbcke *et al.* (2018), exploraram o uso do RI como uma ferramenta para promover o pensamento integrado (PI). Para o IIRC (2013), o objetivo principal do PI é promover, no escopo da gestão e do conselho diretivo, a identificação e a compreensão de todos os fatores importantes que influenciam o modelo de negócios e, assim, ajudar a gerar estratégias que garantam que as empresas criem valor ao longo do tempo.

O IIRC (2013) promoveu o RI para todas as organizações, incluindo o setor público e as empresas estatais (MONTECALVO; FARNETI; DE VILLIERS, 2018). Ao contrário das entidades privadas, as do setor público têm a tarefa de fornecer serviços de alta qualidade de maneira econômica, social e ambientalmente sustentáveis (CIFPA, 2016). Além disso, são obrigadas a prestar contas aos contribuintes, bem como à sociedade em geral (BIONDI; BRACCI, 2018).

Apesar desse enfoque específico existente no setor público, a aplicação do conceito de PI no RI ainda não foi suficientemente explorada em termos de investigações científicas (COHEN; KARATZIMAS, 2015; GUTHRIE; MANES-ROSSI; ORELLI, 2017; TIRADO-VALENCIA *et al.*, 2019). Segundo Cohen e Karatzimas (2015), os cidadãos preferem que as atividades desenvolvidas em uma entidade do setor público sejam apresentadas de forma concisa e compreensível. Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017) verificaram que a consolidação do PI ocorreu, principalmente, pelo engajamento das equipes multifuncionais. Já Tirado-Valencia *et al.* (2019) sugeriram que os processos internos devem ser melhor coordenados e haver um maior envolvimento dos gestores com aspectos não financeiros, a fim de aprimorar a conectividade da informação.

Nesse contexto, torna-se oportuno compreender como o PI tem sido aplicado no RI de organizações estatais a fim de mapear elementos que podem ser aprimorados e implementados nessas informações que são disponibilizadas à sociedade. Considerando o exposto, a presente pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: como o pensamento integrado é evidenciado nos relatos integrados das estatais estaduais brasileiras? Desse cenário, originou-se o objetivo geral que consiste em analisar como o pensamento integrado é evidenciado nos relatos integrados das estatais estaduais brasileiras compreendidas no período de 2015 a 2019. O enfoque em empresas estatais brasileiras se deve ao fato de que essas organizações são obrigadas por lei a divulgar anualmente o RI ou relatório de sustentabilidade, conforme Brasil a Lei 13.303/2016 (FAVATO; NEUMANN; SANCHES, 2014).

Tendo em vista a escassez de estudos em organizações do setor público (COHEN; KARATZIMAS, 2015; GUTHRIE; MANES-ROSSI; ORELLI, 2017; MONTECALVO;

FARNETI; DE VILLIERS, 2018; BIONDI; BRACCI, 2018; TIRADO-VALENCIA *et al.*, 2019), este trabalho demonstrou como o PI é evidenciado, além de auxiliar os profissionais a melhorar seu engajamento, responsabilidade, transparência e credibilidade perante a elaboração do RI.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Relato Integrado (RI) e Pensamento Integrado (PI)

O RI permite que os *stakeholders* e investidores avaliem as informações de cunho financeiro e não financeiro, e incorpora em um único documento informações de todos os principais pilares da existência de uma organização, levando, assim, à compreensão de como ela cria valor pela interação dos diversos fluxos de seus capitais (COHEN; KARATZIMAS, 2015).

Para Abeysekera (2013), o RI surgiu como proposta de elaboração de uma comunicação sumária sobre como estratégia, governança, desempenho, modelo de negócios e os seis capitais (capital financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento) dentro de seu ambiente externo, deve conduzir à criação de valor no curto, médio e longo prazo, buscando, com isso, beneficiar a todos os envolvidos com a organização (IIRC, 2013; DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014; MACNAB, 2015; CIMA, 2016; TIRADO-VALENCIA *et al.*, 2019).

Segundo Tirado-Valencia *et al.* (2019), o quadro conceitual do IR foi bem adaptado ao setor público, pois as empresas estatais, geralmente, operam em condições de mercado. Ao contrário das entidades privadas, as organizações do setor público têm obrigações inerentes à prestação de contas com a população em geral (BIONDI; BRACCI, 2018). Nesse sentido, a época da proposição do RI, esperava-se que as organizações do setor público fossem mais transparentes e aumentassem sua prestação de contas, reportando informações de desempenho financeiro e não financeiro (ARGENTO *et al.*, 2019).

No Brasil, a publicação dessas informações deixou de ter caráter voluntário para as empresas do setor público, a partir da promulgação da Lei nº 13.303, em 2016, a chamada lei das estatais (BRASIL, 2016). Nela, foi estabelecida uma série de mecanismos de transparência e governança a serem observados pelas empresas governamentais (IPEA, 2019). Com isso, em seu artigo 8º, a lei previu, dentre outras obrigações, a divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade, a fim de que as empresas públicas e as sociedades de economia mista divulgassem o resultado de suas atividades de forma mais transparente possível (BRASIL, 2016).

Vale ressaltar que no fim do ano de 2018, o governo brasileiro, por meio do Tribunal de Contas da União (TCU), editou a Diretriz Normativa (DN) TCU 170 (BRASIL, 2018), que estendeu a preparação e apresentação de relatório integrado para todos os órgãos e entidades da administração direta e indireta (GARCIA; CIASCA; MARÇAL, 2019).

A evolução dos relatos corporativos demandou concisão, transparência e completude das informações que levaram ao PI para evidenciar a criação de valor (ALVES; KASSAI; LUCAS, 2017). Para Gelbcke *et al.* (2018), o PI foi considerado como um produto do RI e definido pelo IIRC (2013, p. 2) “como a consideração ativa dada por uma organização aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais utilizados ou afetados pela organização”.

Portanto, o equilíbrio entre os diferentes tipos de capitais, bem como o alinhamento entre as diferentes áreas organizacionais perante a tomada de decisão figuram como elemento central do pensamento integrado, sendo uma variável capaz de interferir na criação de valor da entidade (BERSSANI, 2019).

## 2.2 Correntes Teóricas Adotadas como Lente de Análise do Relato Integrado (RI)

Diferentes lentes teóricas têm sido aplicadas para explicar o Relato Integrado nas organizações. Por exemplo, a Teoria da Legitimidade é utilizada para explicar a divulgação voluntária de informações sociais, bem como ambientais pelas empresas (ZANCHET *et al.*, 2017). Para Suchmann (1995), o gerenciamento da legitimidade é intimamente ligado ao diálogo entre a empresa e seu público-alvo, ou seja, a busca pela aprovação organizacional influencia a forma e o conteúdo da evidenciação social, em que a empresa almeja que seu sistema de valores estivesse em conformidade com a sistematização social a qual pertencesse (BEUREN; GUBIANI; SOARES, 2013). Para Archel *et al.* (2009), por exemplo, a Teoria da Legitimidade é utilizada na contabilidade para compreender as motivações das empresas a se engajarem na divulgação voluntária social e ambiental.

Nessa perspectiva, Beuren, Gubiani e Soares (2013) advogam que evidenciando informações compulsórias e/ou voluntárias sobre seu relacionamento com o meio ambiente e social, as organizações buscam legitimar-se no seu ambiente, ou, então, manterem seu fundamento já reconhecido pela sociedade. Essas divulgações buscam obter sintonia entre as atividades desenvolvidas pela empresa, assim como as expectativas que a sociedade teria em relação a elas, baseada no sistema de crenças e valores vigentes (ZANCHET *et al.*, 2017).

No setor público, esse comportamento não é diferente, e a Teoria da Legitimidade explica que as empresas constroem confiança e credibilidade ao divulgarem informações, tornando suas atividades conhecidas pelos *stakeholders* e sendo mais transparentes (DEEGAN; RANKIN; TOBIN, 2002). Assim, o RI é pode ser vislumbrado como uma forma operacional de pôr em prática um processo de legitimação social.

Sob o enfoque de interdependência da organizacional, a Teoria dos *Stakeholders* foca a sua atenção na explicação das relações que a empresa mantém com suas diferentes partes interessadas (JOFFRE; SIMON, 2012), ou seja, apresenta-se como uma teoria das organizações na qual é proposto um modelo relacional, interligando indivíduos, grupos, comunidade, empresa, instituições e o estado (BOAVENTURA *et al.*, 2009).

Para Freeman (2010), esse enfoque promoveu um sistema de tomada de decisão que considerou interesses diferentes e tentou maximizar o valor das partes interessadas. Neste sentido, Boaventura *et al.* (2009) afirma que com essa teoria a organização dispõe de um importante recurso para demonstrar como os gestores devem agir em relação aos negócios, disseminando as informações para atender às expectativas de uma ampla gama de usuários interessados (TIRADO-VALENCIA *et al.*, 2019). No entendimento de Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017), esse estudo possui grande importância no setor público, pois os gestores públicos devem demonstrar aos cidadãos a sustentabilidade de suas ações, sendo o RI um meio para realizar tal divulgação.

Por sua vez, a Teoria da Agência explica os conflitos de interesses que podem surgir entre um principal e um agente (ROCHA *et al.*, 2012). Para Arruda, Madruga e Freitas Junior (2012), a teoria em questão é a base teórica que buscou analisar as relações entre os participantes de um sistema, em que propriedade (principal) e controle (agente) são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos (MACHADO; FERNANDES; BIANCHI, 2016).

Neste sentido, Rocha *et al.* (2012) afirmaram que a relação entre principal e agente não se referia apenas à relação entre proprietário e gerente, mas também entre gerente e acionistas, debenturistas, credores, clientes, governo, comunidade, etc. Ness e Mirza (1991) consideraram que a divulgação de informações deveria mitigar a assimetria de informações entre gestores públicos e cidadãos. Desse ponto de vista, o IR visou reduzir a assimetria das informações e promoveu maiores níveis de divulgação corporativa voluntária (TIRADO-VALENCIA *et al.*, 2019)

Para Oliveira Neto, Moreira e Barbosa Neto (2017), a Teoria da Agência se relacionou, entre outros, com governança corporativa, política de remuneração aos agentes, decisões sobre alocação de recursos dentro da empresa, coordenação por subunidades, preços, custos e compensação por incentivos, formas de incentivo financeiro e não financeiro, risco moral, estrutura organizacional, hierarquia e estrutura de poder.

Por fim, a perspectiva institucional pressupõe que as organizações foram influenciadas por pressões normativas do estado e de outros organismos reguladores, procurando adaptar suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto social em que estariam inseridas (OLIVEIRA *et al.*, 2013; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Dessa forma, com essa teoria, as instituições controlariam e restringiriam o comportamento organizacional, estabelecendo os limites culturais, legais e morais nos quais as organizações deveriam operar para garantir o sucesso (MONTECALVO; FARNETI; DE VILLIERS, 2018; ALPERSTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006).

Para Tirado-Valencia *et al.* (2019), do ponto de vista da Teoria Institucional, essas iniciativas construíram maior consistência e responderam à tendência atual das organizações do setor público de aceitar e seguir normas, tradições e influências sociais vigentes. Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017) afirmaram também, sob essa perspectiva, que o RI foi considerado como um mecanismo que promoveu mudanças internas nas organizações públicas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que os diferentes autores empregam esta gama de teorias a fim de explicar o RI e o PI de forma sistêmica com o intuito de compreender suas motivações e consequências não somente no escopo intraorganizacional, mas também no contexto social em geral.

### **2.3 Estudos Anteriores**

Pesquisas sobre práticas de RI dentro de organizações públicas foram poucas (DUMAY *et al.*, 2016; GUTHRIE; MANES-ROSSI; ORELLI, 2017; BIONDI; BRACCI, 2018; MONTECALVO; FARNETI; DE VILLIERS, 2018; TIRADO-VALENCIA *et al.*, 2019), e o conceito de PI proposto na iniciativa de RI não foi suficientemente examinado (DUMAY *et al.*, 2016; FARNETI *et al.*, 2019).

Stubbs e Higgins (2014) investigaram se os mecanismos internos empregados pelos primeiros adotantes de RI na Austrália estimularam mecanismos inovadores de divulgação e, com isso, constataram que as organizações não apresentaram inovações nesses mecanismos, somente melhoraram os processos anteriormente utilizados na elaboração dos relatórios de sustentabilidade.

Cohen e Karatzimas (2015) realizaram uma discussão teórica sobre o RI no setor público, e examinaram formas alternativas de relatórios integrados e relatórios populares. Os autores aludiram que as entidades governamentais precisariam fornecer uma visão holística, porém, concisa e simplificada das operações, prestação de serviços e da criação de valor de forma a atrair o interesse de todos os cidadãos e da sociedade em geral.

Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017) exploraram, por meio da análise de cinco estudos de caso, se a adoção estrutura conceitual do RI levou ao desenvolvimento do PI. A principal conclusão foi que todas as organizações adotaram o RI com base no trabalho de seus comitês de sustentabilidade já existentes, e que a consolidação do PI ocorreu pelo engajamento das equipes multifuncionais.

Montecalvo, Farneti e De Villiers (2018) analisaram a implementação do RI na empresa pública neozelandesa, New Zealand Post (NZ Post), cujos resultados mostraram que o relatório de sustentabilidade foi aprimorado pela adoção do RI e sugeriram que o IR poderia melhorá-los nas empresas públicas e no setor público em geral.

Biondi e Bracci (2018) realizaram uma análise comparativa dos diferentes meios de prestação de contas utilizados no setor público (Relatórios de Sustentabilidade, Relatórios

Financeiros Populares e Relatórios integrados), com o intuito de verificar se são diferentes métodos de emissão de relatórios ou apenas rótulos distintos para ferramentas que divulgam informações semelhantes. Com isso, concluíram que os relatórios diferiram, principalmente, em relação ao ciclo de vida e da difusão, mas para a maioria dos outros critérios não revelaram diferenças relevantes.

Tirado-Valencia *et al.* (2019), em seu estudo, analisaram como os preparadores de informações não financeiras em entidades públicas relataram sobre o PI e mediram o compromisso dessas organizações com esse conceito. Assim, concluíram que processos internos deveriam ser melhor coordenados e que houve necessidade de maior envolvimento dos gestores com aspectos não financeiros, a fim de melhorar a conectividade da informação ou eficácia da comunicação.

Cavicchi, Oppi e Vagnoni (2019) investigaram os mecanismos que afetaram o possível desenvolvimento de práticas de RI no setor de saúde e, assim, perceberam que os preparadores não estão envolvidos a priori no processo estratégico de definição de comentários de gestão. Sendo assim, constataram uma falta de PI na organização.

Farneti *et al.* (2019) examinaram em que medida a adoção do RI mudou a forma como a organização compreendeu e abordou as necessidades de seus acionistas e *stakeholders*, bem como a maneira que foi feita a divulgação das informações de interesse social. Concluíram que embora a adoção de RI tenha reduzido as divulgações de natureza social, ele aumentou a relevância das informações divulgadas, concentrando-se na percepção e nas necessidades de informações pelas partes interessadas para a determinação do conteúdo do relatório.

Mio (2020), em seu artigo, abordou inicialmente a evolução dos Relatórios Corporativos, em seguida, focalizou o Relatório Integrado. Os resultados sugeriram que o RI realmente melhorou a divulgação corporativa, aumentando, desse modo, a capacidade dos analistas de fazerem melhores previsões.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi de caráter quantitativo, do tipo descritiva e pode ser classificada como uma análise documental, que segundo Beuren (2008, p. 89), é o tipo de pesquisa que se baseia em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

#### **3.1 Empresas analisadas**

A população foi composta por empresas estatais estaduais que disponibilizaram relatos integrados nos seus *websites*. A relação de companhias foi extraída de um levantamento realizado pelo Tesouro Nacional que buscou identificar quais eram as empresas controladas pelos estados brasileiros. A partir deste documento foram consultados os websites de cada uma das empresas em busca dos relatórios publicados utilizou-se os termos “relato integrado” e/ou “relatório integrado”.

Do total de 258 empresas estatais estaduais, 20 publicaram seus relatos integrados conforme previsto no art. 8 da Lei 13.303/2016. Analisou-se o período entre 2015 e 2019. A escolha do período de análise se justificou pela publicação do primeiro RI por uma empresa estatal estadual em 2015 e pela publicação mais recente do relato que ocorreu em 2020 (ano-base 2019).

Desta forma, amostra final consistiu em relatos integrados de 20 empresas do setor público produzidas entre 2015 e 2019. O número total de relatórios examinados foi de 42.

#### **3.2 Definição das variáveis**

Uma vez identificadas as empresas estatais estaduais que publicaram seus relatórios no formato de relato integrado, foi criada a base de dados composta por 42 documentos disponibilizados entre os anos de 2015 e 2019.

Para investigar como o PI foi demonstrado no RI das estatais estaduais brasileiras foi utilizado o Índice de Pensamento Integrado (IPI) desenvolvido por Tirado-Valencia *et al.* (2019). Este índice consistiu em cinco dimensões nas quais foram analisados os elementos necessários que deveriam ser incorporados aos RI conforme descrito na Tabela 1.

TABELA 1 - Dimensões do PI

Dimensão	Descrição	Variável	Critério
Conectividade	Conexões; inter-relações e dependências entre os elementos relevantes para a capacidade da organização de criar valor ao longo do tempo.	- Equipes Multidisciplinares; - Visibilidade das inter-relações.	0 ou 1
Foco Externo	Identificação de aspectos relevantes do ambiente; incluindo tendências. Integração de todos os elementos que afetam a criação de valor para atender às expectativas dos stakeholders	- Tendências e mudanças no ambiente; - Impactos na sociedade; - Interesse das partes interessadas; - Modelo de negócios; - Capitais	0 ou 1
Planejamento Integrado	Definir objetivos; identificar questões materiais; gerenciar riscos e oportunidades e medir o desempenho de forma alinhada com estratégia e perspectivas futuras	- Avaliação da materialidade - Riscos; - Medidas de desempenho; - Perspectivas futuras	0 ou 1
Governança Eficaz	Compromisso da organização com a sustentabilidade e liderança de seu conselho de administração. Evidências sobre a credibilidade da informação	- Mecanismos de coordenação de governança; - Sistemas de garantia; - Compromisso ético.	0 ou 1
Comunicação Integrada	Conciso; compreensível e informações conectadas	- Referências a outras informações; - Links e referências; - Concisão.	número de páginas

Fonte: Adaptado de Tirado-Valencia *et al.* (2019, p. 9)

O estudo utilizou como estratégia de pesquisa a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2016), organiza-se em torno dos seguintes polos cronológicos: i) pré-análise dos RI; ii) exploração do material por meio da leitura e compreensão das informações relacionadas ao PI; iii) tratamento dos dados pela inferência; e iv) interpretação das informações quanto às dimensões do PI.

Nas análises estatísticas foram utilizados os *softwares* Excel® e *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS) para execução da estatística descritiva e para verificar se os dados apresentaram distribuição normal foi aplicado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov. Como os valores apresentados não demonstraram normalidade dos resultados, optou-se por utilizar o coeficiente de correlação de *Spearman*, que segundo Field (2009), representa uma medida padronizada da força do relacionamento entre duas variáveis que não depende das hipóteses de um teste paramétrico.

## 4 DISCUSSÃO

Para análise dos resultados, inicialmente, apresentou-se as frequências das dimensões do PI no conteúdo dos 42 RI publicados entre os anos de 2015 e 2019 pelas estatais estaduais que fizeram parte da amostra. Posteriormente, analisou-se as variáveis que mediam as diferentes dimensões do PI nos relatórios.

### 4.1 Índice do pensamento integrado

Na Tabela 2 foram apresentadas as frequências das dimensões do PI no conteúdo dos relatos integrados, publicados entre os anos de 2015 e 2019.

TABELA 2 – Análise de frequência das dimensões do PI

<b>Dimensão / variável</b>	<b>%</b>
Conectividade	9,52%
Foco Externo	31,43%
Planejamento Integrado	50,60%
Governança Eficaz	64,29%
Comunicação Integrada	23,81%
Média geral	35,93%

Fonte: Elaborado pelos autores

O Índice de Pensamento Integrado (IPI) alcançou uma média geral de 35,93%. Considerando a análise das diferentes dimensões, a governança eficaz (64,29%) se destacou como dimensão com maior incidência, seguido do planejamento integrado (50,60%). O foco externo (31,43%) e a comunicação integrada (23,81%) apresentaram um resultado intermediário quando comparado à média geral. Já o menor nível foi apresentado pela conectividade (9,52%). Em termos de concisão, o número de páginas nos relatórios variou de 4 a 248 páginas, com uma média de 71 páginas.

O resultado apresentado em relação ao papel da governança como elemento relevante do PI foi condizente com o achado por Tirado-Valencia *et al.* (2019). Nele foi apontado que as empresas demonstraram um forte compromisso com questões éticas e de sustentabilidade, bem como, com a existência de códigos de conduta, declarações de princípios e valores e políticas de *Compliance*. Do ponto de vista da Teoria Institucional, Tirado-Valencia *et al.* (2019) sugerem que esse comportamento poderia ser explicado pelo desenvolvimento legislativo dos aspectos de governança, que no caso brasileiro, ocorreu com a promulgação da lei das estatais em 2016. Corroborando esse entendimento, Oliveira *et al.* (2013) pressupõem que as empresas são fortemente influenciadas pelos aspectos normativos do Estado e dos demais órgãos reguladores dentro do contexto em que atuam.

Neste sentido, Biondi e Bracci (2018) sugeriram o desenvolvimento de uma governança forte e efetiva como sendo um mecanismo para organizações do setor público alcançarem legitimidade ou para se adequarem às pressões institucionais, como demonstraram as teorias da legitimidade (SUCHMANN, 1995) e institucional (OLIVEIRA *et al.*, 2013; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

No entanto, vale destacar que mesmo a dimensão governança eficaz tendo alcançado o maior índice de evidenciação, apenas no relatório de 2017, da Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA, o documento foi assinado pelos gestores da empresa, conforme tópico “Responsabilidade por um relatório Integrado” da estrutura conceitual do RI (IIRC, 2013):

Folha de assinaturas do Relato Integrado – Relatório de Administração aprovado na 3ª/2018 Reunião Ordinária do Conselho de Administração da Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA (COMPESA, 2017, p. 19).

Outro ponto importante revelado pelo estudo, foi a conectividade que apresentou o menor índice de evidenciação na amostra. De acordo com Biondi e Bracci (2018), essa dimensão deveria demonstrar as interdependências entre fatores que influenciaram a capacidade de criar valor no curto, médio e longo prazo e que, no entanto, notou-se que a maioria das empresas não evidenciaram, por exemplo, a existência de equipes de trabalho multidisciplinares na elaboração dos relatórios ou, se o fizeram, não deixaram claro como esse processo ocorreu. Um exemplo foi a COMPESA, que informou a contratação de uma empresa de consultoria externa para coordenar a elaboração do relatório:

Para isso, dada a complexidade do documento, optou-se por contratar uma consultora individual para conduzir o processo, por meio do Programa de Saneamento Ambiental da Bacia Hidrográfica do Rio Ipojuca com recursos do Banco Mundial (BID). A contratação foi iniciada em janeiro de 2018, com publicação da manifestação de interesse nos meios de comunicação; seguiu-se o processo de análise curricular, de escolha e de negociação com o vencedor e o contrato de prestação de serviços deverá ser assinado em junho deste mesmo ano (COMPESA, 2017, p. 2).

Já no relato integrado da MGI – Minas Gerais Participações S.A (2019, p. 31) observou-se a intenção da empresa em desenvolver seu documento considerando as interdependências entre as diversas áreas, conforme demonstrado a seguir:

Mais um ponto de melhoria contínua será no Relatório Integrado, com o desenvolvimento de um pensamento integrado em que todas as áreas da empresa internalizem a contínua reflexão sobre os impactos e externalidades de suas atividades, visando à melhoria dos indicadores relativos a cada capital que compõe nossos negócios.

No entanto, na sequência informaram que seu relatório foi produzido com base em informações reportadas em outros documentos corporativos já publicados:

Foram selecionadas informações de reportes corporativos já publicados, incluindo o Relatório da Administração, as demonstrações contábeis, as notas explicativas, os pareceres das auditorias, a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa e o cenário de metas e riscos estratégicos (MGI, 2019, p. 32).

Nesse sentido, Stubbs e Higgins (2014) ressaltam que para a elaboração do relato, além de relacionar o conteúdo das informações que são divulgadas, é necessário também gerar dinâmicas que conectassem indivíduos, funções, processos e sistema de informações internos e externos. Alinhado a este pensamento, o TCU afirma que não se espera que o primeiro relatório de gestão na forma de RI seja apresentado de forma perfeita em sua primeira edição (BRASIL, 2019), indicando uma oportunidade de melhoria e a necessidade um esforço maior por parte dos gestores no sentido de incorporar o PI na elaboração do RI das empresas estatais, conforme sugerido por Tirado-Valencia et al. (2019).

Na sequência da análise, a Tabela 3 mostrou as frequências com que as variáveis do PI foram evidenciadas nos relatos integrados publicados entre os anos de 2015 e 2019 pelas empresas estatais estaduais brasileiras.

TABELA 3 – Análise de frequência das variáveis do PI

<b>Dimensão / variável</b>	<b>%</b>
1. Existência de equipes de trabalho multidisciplinares	0%
2. Integração de conteúdo e visibilidade de suas inter-relações	19,05%
3. Principais tendências e mudanças no ambiente que podem afetar a criação de valor	30,95%
4. Impactos de produtos e serviços na sociedade, mercados e reputação	26,19%
5. Capacidade de responder às necessidades legítimas e interesses	42,86%
6. Descrição do modelo de negócio e links para o processo de criação de valor	30,95%
7. Descrição de capitais e links para o processo de criação de valor	26,19%

8. Avaliação da materialidade e links para a estratégia	11,90%
9. Riscos e links para a estratégia	59,52%
10. Medidas de desempenho financeiro, não financeiro e links para a estratégia	80,95%
11. Perspectiva futura e orientação de curto, médio e longo prazo	50%
12. Mecanismos de coordenação de governança	71,43%
13. Sistemas internos de auditoria/garantia	61,90%
14. Existência de um compromisso ético	59,52%
15. Referências a outras informações criadas pela entidade ou ao ambiente externo	23,81%
16. Links e referências cruzadas dentro do conteúdo do relatório para responder às necessidades de informações de diferentes tipos de usuário	23,81%
17. Concisão	71

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à análise da frequência das variáveis utilizadas para medir as diferentes dimensões do PI o maior destaque foi para as medidas de desempenho financeiro e não financeiro e *links* para a estratégia com 80,95%. Esses números sinalizaram que a demonstração dos resultados foi um ponto de maior atenção das estatais pesquisadas. Os resultados são condizentes com o estudo de Cohen e Karatzimas (2015), que apontaram uma ênfase das organizações do setor público na divulgação de relatórios financeiros como um meio para se envolver ainda mais com seus usuários, conforme descrito na Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 2010).

Na sequência de maior frequência das variáveis, os mecanismos de coordenação de governança alcançaram um percentual de 71,43%. Percebeu-se, aqui, a preocupação em evidenciar os mecanismos de governança corporativa, conforme descrito por Tirado-Valencia *et al.* (2019) em que eles afirmam que as empresas do setor público demonstraram um forte envolvimento com questões éticas e comprometimento com aspectos de integridade e políticas de *compliance*.

O resultado da avaliação da materialidade e sua ligação com a estratégia, 11,90%, foi baixo. Apenas três das empresas analisadas elaboraram uma matriz de materialidade, a maioria delas, como apontado por Tirado-Valencia *et al.* (2019), não descreveu como a identificação e priorização de questões materiais foi realizada e não vincularam a avaliação da materialidade à estratégia. Já no estudo de Biondi e Bracci (2018), a avaliação da materialidade foi ponto comum em todos os tipos de relatórios analisados, os quais consideraram que divulgar informações relacionadas a esse tema teve impacto na capacidade de criar, preservar ou corroer o valor ao longo do tempo.

Considerando que quanto mais o PI estiver enraizado nas atividades de uma organização, mais naturalmente a conectividade fluirá para o relatório (IIRC, 2013), os achados da pesquisa foram preocupantes. O pior índice encontrado de IPI foi da variável sobre a existência de equipes de trabalho multidisciplinares, não sendo observada em nenhum dos RI analisados. Neste sentido, Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017) refletiram que equipes multifuncionais foram fundamentais para promover a mudança no caminho para o PI das estatais. No entanto, cabe ressaltar que a não evidenciação dessas equipes na amostra pesquisada não significa que as mesmas não existem no âmbito das práticas organizacionais da entidade, mas apenas que, não foram divulgadas nos relatos, sendo uma oportunidade de melhoria a ser implementada.

#### 4.2 Correlação de Spearman

Na Tabela 4 foram apresentados os resultados da correlação de *Spearman*.

TABELA 4 – Correlação de *Spearman*

Dimensões	Conectividade	Foco Externo	Planejamento Integrado	Governança Eficaz	Comunicação Integrada
Conectividade	1				
Foco Externo	0,303	1			
Planejamento Integrado	0,194	0,754**	1		
Governança Eficaz	,086	0,785**	0,800**	1	
Comunicação Integrada	0,059	0,306*	0,193	0,252	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados mostraram que a dimensão Foco Externo apresentou o maior coeficiente de correlações, sendo forte para as dimensões governança eficaz (0,785) e planejamento integrado (0,754), condizente com a Teoria dos *Stakeholders*. Os mecanismos de coordenação da governança, indicaram uma constante preocupação em responder às necessidades legítimas e interesses das partes, bem como, apontaram as principais tendências e mudanças no ambiente que pudessem afetar a criação de valor.

Outro fator importante que colaborou para que houvesse uma forte correlação do foco externo e planejamento integrado foi a divulgação do modelo de negócios, no qual as empresas estatais oferecem mais informações sobre o impacto de suas atividades na criação de valor público, corroborando os achados de Tirado-Valencia *et al.* (2019). Além disso, vale ressaltar que a combinação de dados históricos com as perspectivas futuras no curto, médio e longo prazo, evidenciaram o compromisso constante das empresas estatais com a sustentabilidade e com as partes interessadas.

A dimensão foco externo apresentou, ainda, uma correlação fraca para a dimensão comunicação integrada (0,306). Esse resultado não se assemelha ao encontrado por Tirado - Valencia *et al.* (2019), pois conforme descrito por eles, somente uma comunicação eficaz garante a transparência necessária na resposta às demandas de informação das partes interessadas. Já a correlação governança eficaz e planejamento integrado foi a que apresentou o maior índice (0,800), sendo considerada uma forte correlação.

Neste sentido, os resultados revelaram que as estatais pesquisadas que possuem um compromisso ético com a sociedade evidenciam informações sobre o gerenciamento de risco, os mecanismos de coordenação de governança e perspectivas futuras, corroborando, dessa forma, com a Teoria da Agência e da Legitimidade.

## 5 CONCLUSÃO

Com o objetivo de analisar como o PI foi evidenciado nos relatos integrados das estatais estaduais brasileiras no período de 2015 a 2019, os resultados indicaram que no Brasil o número de empresas estatais estaduais, que aderiram ao RI, ainda é baixo. Das 258 organizações estatais estaduais existentes, apenas 20 delas divulgam seus relatórios nesse formato e o fizeram com mais intensidade a partir do ano de 2018, dois anos após a promulgação de lei das estatais em 2016.

Quanto às proporções do PI, a dimensão governança eficaz apresentou a melhor evidenciação nos relatos, o que demonstrou uma preocupação em mostrar os mecanismos de governança corporativa, apoiando as teorias de Legitimidade, *Stakeholders* e Institucional, conforme descrito por Tirado-Valencia *et al.* (2019). No entanto, vale ressaltar que no quesito “Responsabilidade por um relatório Integrado” apontado pela estrutura conceitual do RI (IIRC, 2013), as empresas ainda precisam evoluir, visto que somente em um relatório os gestores se responsabilizaram pela integridade do documento.

Considerada um ponto central no desenvolvimento do PI, conforme descrito por Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017), a dimensão conectividade foi a que demonstrou o menor índice entre todas as cinco dimensões analisadas. No estudo realizado por Tirado-Valencia *et al.* (2019), essa proporção apresentou percentuais mais elevados de evidenciação, o que sugere que, no caso das empresas brasileiras, há uma necessidade específica de melhorar a conectividade da informação.

Desta forma, os resultados indicaram uma baixa frequência das variáveis que evidenciaram o PI no conteúdo dos relatos integrados, sugerindo uma oportunidade de melhoria e que se faz necessário um esforço maior por parte dos gestores no sentido de incorporar o PI na elaboração do relato integrado das empresas estatais.

Sabe-se que o RI é o resultado de um processo (ABEYSEKERA, 2013; COHEN; KARATZIMAS, 2015; CIPFA, 2016; GUTHRIE; MANES-ROSSI; ORELLI, 2017; MONTECALVO; FARNETI; DE VILLIERS, 2018; BIONDI; BRACCI, 2018; TIRADO-VALENCIA *et al.*, 2019), e que o PI, de acordo com Alves, Kassai e Lucas (2017) leva tempo até ser implantado com robustez e funcionamento adequado. Para muitas organizações públicas no Brasil, essa jornada teve início em 2016, com a promulgação da Lei 13.303, na qual tornou-se requisito obrigatório de transparência, a divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade por parte das empresas do setor público e as sociedades de economia mista (BRASIL, 2016).

Dessa forma, as implicações destes achados indicam que há um caminho a ser aprimorado a fim de fornecer maior volume de informações à sociedade, promovendo a transparência e buscando engajar as organizações em ações socialmente sustentáveis.

A pesquisa apresenta limitações em virtude do número restrito de estatais estaduais brasileiras, que divulgam seus relatórios de gestão no formato de relato integrado e pela carência de estudos teóricos para oferecer suporte às discussões apresentadas. Por fim, pesquisas futuras podem investigar de forma mais profunda como o RI vem sendo implementado nas estatais brasileiras, e observar aspectos qualitativos do PI implementado no RI. Estudos futuros podem utilizar outras técnicas de análise de dados para ampliar as discussões desta temática. Além disso, é recomendável revisitar a presente pesquisa quando existirem mais dados disponíveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEYSEKERA, I. A template for Integrated Reporting. **Journal of Intellectual Capital**. 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691931311323869/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G.G.S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 7, 2006. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4013018>. Acesso em: 05 mar. 2021.
- ALVES, N. J. F.; KASSAI, J. R.; LUCAS, E. C. Evidências de criação de valor nos relatos integrados das empresas do Programa Piloto no Brasil. **Amazônia: Organizações e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, p. 155-178, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47383/evidencias-de-criacao-de-valor-nos-relatos-integrados-das-empresas-do-programa-piloto-no-brasil-/i/pt-br>. Acesso em: 01 abr. 2020.
- ARCHEL, P. *et al.* Social disclosure, legitimacy theory, the role of the state. **Accounting: Auditing & Accountability Journal**, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570910999319/full/html>. Acesso em: 25 fev. 2021.

ARGENTO, D. et al. Sustainability disclosures of hybrid organizations: Swedish state-owned enterprises. **Meditari Accountancy Research**, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-07-2018-0362/full/html>. Acesso em: 02 jun. 2020.

ARRUDA, G. S.; MADRUGA, S.R.; FREITAS JUNIOR, N. I. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/570>. Acesso em: 13 fev. 2021

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERSSANI, A. C. **Fatores contingenciais para a adoção do pensamento integrado em empresa de médio porte e capital fechado**. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Paraná, Brasil, 2019.

BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo; Atlas, 2008.

BEUREN, I. M.; GUBIANI, C. A.; SOARES, M. Estratégias de legitimidade de Suchmann evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, p. 849-876, 2013. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000400003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000400003&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 13 fev. 2021.

BIONDI, L.; BRACCI, E. Sustainability, popular: integrated reporting in the public sector: A fad fashion perspective. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 3112, 2018. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3112>. Acesso em: 05 set. 2020.

BOAVENTURA, J. M. G. *et al.* Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 289-307, set. 2009. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/378/51>. Acesso em: 08 fev. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública; da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias; no âmbito da União; dos Estados; do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União; 30 jun. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm). Acesso em: 29 abr. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU nº 170 de 19 de setembro de 2018**. Dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem prestar contas de suas gestões ocorridas no exercício de 2018, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/41965540/do1-2018-09-24-decisao-normativa-tcu-n-170-de-19-de-setembro-de-2018-41965175](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/41965540/do1-2018-09-24-decisao-normativa-tcu-n-170-de-19-de-setembro-de-2018-41965175). Acesso em: 29 abr. 2020.

CAIADO, R. G. G.; QUELHAS, O. L. G.; LIMA, G. B. A. Avaliação de desempenho em sustentabilidade organizacional: Proposta de adaptação do método de análise de processo. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, p. 270-285, 2015. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V10N2A5>. Acesso em: 01 mar. 2020.

CAVICCHI, C.; OPPI, C.; VAGNONI, E. On the feasibility of Integrated Reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary. **Journal of Management: Governance**, v. 23, n. 2, p. 345-371, 2019. Disponível em: [https://ideas.repec.org/a/kap/jmgtgv/v23y2019i2d10.1007\\_s10997-019-09456-2.html](https://ideas.repec.org/a/kap/jmgtgv/v23y2019i2d10.1007_s10997-019-09456-2.html). Acesso em: 05 set. 2020.

CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (CIMA) (2016); **Integrated reporting in the public sector**. Disponível em: <http://integratedreporting.org/resource/cima-integrated-reporting-in-the-public-sector/>. Acesso em: 29 out. 2020.

CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE: ACCOUNTING (CIPFA). **Focusing on value creation in the public sector**. 2016. Disponível em: [https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-\\_vFINAL.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-_vFINAL.pdf). Acesso em: 29 out. 2020.

COHEN, S.; KARATZIMAS, S. Tracing the future of reporting in the public sector: introducing integrated popular reporting. **International Journal of Public Sector Management**, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-11-2014-0140/full/html>. Acesso em: 05 set. 2020.

COMPESA S.A (2017). **Relatório Integrado de Administração**. Disponível em <https://servicos.compesa.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Relatorio-Administracao-Compesa-2017.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2020.

DEEGAN, C.; RANKIN, M.; TOBIN, J. An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570210435861/full/html>. Acesso em: 05 set. 2020.

DE VILLIERS, C.; UNERMAN, J.; RINALDI, L. Integrated Reporting: Insights, gaps, an agenda for future research. **Accounting; Auditing & Accountability Journal**, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-06-2014-1736/full/html>. Acesso em: 01 mar. 2020.

DUMAY, J. *et al.* Integrated reporting: A structured literature review. In: **Accounting Forum**. No longer published by Elsevier, 2016. p. 166-185. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0155998215301046> Acesso em: 01 mar. 2020.

FARNETI, F. *et al.* The influence of Integrated Reporting: stakeholder information needs on the disclosure of social information in a state-owned enterprise. **Meditari Accountancy Research**, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-01-2019-0436/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2020.

FENG, T.; CUMMINGS, L.; TWEEDIE, D. Exploring integrated thinking in integrated reporting—an exploratory study in Australia. **Journal of Intellectual Capital**, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-06-2016-0068/full/html>. Acesso em: 22 jun. 2020.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Tradução de Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GARCIA, A. S.; CIASCA, D. N.; MARÇAL, A. S. V. Como o Relato Integrado vem sendo disseminado no contexto das organizações privadas e públicas? **Anais...** São Paulo: FEA/USP; 2019. Disponível em [https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2019\\_NEW/ArtigosDownload/1742.pdf](https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2019_NEW/ArtigosDownload/1742.pdf) Acesso em: 05 fev. 2020.

GELBCKE, E. R. *et al.* **Manual de Contabilidade Societária: aplicável a todas as sociedades**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GUTHRIE, J.; MANES-ROSSI, F.; ORELLI, R. L. Integrated Reporting: integrated thinking in Italian public sector organisations. **Meditari Accountancy Research**, 2017. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-06-2017-0155/full/html?WT.mc\\_id=Emerald\\_TrendMD\\_1&utm\\_campaign=Emerald\\_TrendMD\\_1&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=TrendMD&fullSc=1&mbSc=1](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-06-2017-0155/full/html?WT.mc_id=Emerald_TrendMD_1&utm_campaign=Emerald_TrendMD_1&utm_medium=cpc&utm_source=TrendMD&fullSc=1&mbSc=1). Acesso em: 25 fev. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Empresas estatais: políticas públicas, governança e desempenho**. Brasília: IPEA, 2019, p. 408. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35195](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35195). Acesso em: 01 out. 2020.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. **The International <IR> Framework**. Disponível em <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2020.

JOFFRE, O.; SIMON, E. Gestão e práticas socialmente responsáveis na cooperação agrícola. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, p. 193-203, 2012. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000200006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000200006&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 01 mar. 2021.

KRZUS, M. P. Integrated Reporting: if not now, when. **Zeitschrift für internationale Rechnungslegung**; v. 6, n. 6, p. 271-276, 2011. Disponível em: <https://www.mikekrzus.com/resources/Krzus-IRZ-06-2011.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2020.

MACHADO, D. G.; FERNANDES, F. C.; BIANCHI, M. Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração. **RAGC**, v. 4, n. 10, 2016. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/642> Acesso em: 01 mar. 2021.

MACNAB, A. Debate: Would outcome costing ; integrated reporting link resources to strategy in the public sector?. **Public Money & Management**, v. 35, n. 6, p. 399-400, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/281542884\\_Debate\\_Would\\_outcome\\_costing\\_and\\_integrated\\_reporting\\_link\\_resources\\_to\\_strategy\\_in\\_the\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/281542884_Debate_Would_outcome_costing_and_integrated_reporting_link_resources_to_strategy_in_the_public_sector). Acesso em: 01 mai. 2020.

MGI - Minas Gerais Participações S.A. **Relatório Integrado 2019 – Ano base 2018**. Disponível em: [https://nitrosite-mgi.s3.amazonaws.com/institucional/07\\_01\\_20\\_relatorio\\_integrado\\_mgi\\_-\\_ano\\_base\\_2018.pdf](https://nitrosite-mgi.s3.amazonaws.com/institucional/07_01_20_relatorio_integrado_mgi_-_ano_base_2018.pdf). Acesso em: 20 fev. 2020.

MIO, C. Relatórios integrados: o estado da arte dos Relatórios Corporativos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 83, p. 207-211, 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/rcf/v31n83/pt\\_1808-057X-rcf-31-83-207.pdf](https://www.scielo.br/pdf/rcf/v31n83/pt_1808-057X-rcf-31-83-207.pdf). Acesso em: 20 abr. 2020.

MONTECALVO, M.; FARNETI, F.; DE VILLIERS, C. The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector. **Public Money & Management**; v. 38, n. 5, p. 365-374; 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2018.1477675> . Acesso em: 20 abr. 2020.

MONTESINOS, V.; BRUSCA, I. Non-financial reporting in the public sector: alternatives, trends, opportunities. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**; v. 22, n. 2, p. 122-128, 2019. Disponível em: <https://revistas.um.es/rcsar/article/view/383071>. Acesso em: 20 abr. 2020.

NESS, K. E.; MIRZA, A. M. Corporate social disclosure: A note on a test of agency theory. **The British Accounting Review**, v. 23, n. 3, p. 211-217, 1991. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/089083899190081C>. Acesso em: 01 mar. 2021.

OLIVEIRA, M. C. *et al.* Disclosure social de empresas brasileiras e britânicas à luz da teoria institucional. **ASAA- Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 5, n. 1, p. 2-26, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/14544/disclosure-social-de-empresas-brasileiras-e-britanicas-a-luz-da-teoria-institucional/i/pt-br>. Acesso em: 01 mar. 2021.

OLIVEIRA NETO, J.; MOREIRA, R. L; BARBOSA NETO, J. Teoria da Agência: um estudo da produção científica nos periódicos brasileiros. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, p. 379, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46583/teoria-da-agencia--um-estudo-da-producao-cientifica-nos-periodicos-brasileiros--/i/pt-b> Acesso em: 01 mar. 2021.

ROCHA, I. *et al.* Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. **REGE-Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 329-341, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8629/analise-da-producao-cientifica-sobre-teoria-da-agencia-e-assimetria-da-informacao/i/pt-br> Acesso em: 01 mar. 2021.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 0-0, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf> Acesso em: 01 mar. 2021.

STUBBS, W.; HIGGINS, C. Integrated reporting and internal mechanisms of change. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1068-1089, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-03-2013-1279/full/html> Acesso em: 12 out. 2020.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3; p. 571-610; 1995. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1995.9508080331> Acesso em: 01 mar. 2021.

TEIXEIRA NETO, J. M. F. Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.002.0001> Acesso em: 01 mar. 2021.

TIRADO-VALENCIA *et al.* Integrated thinking in the reporting of public sector enterprises: a proposal of contents. **Meditari Accountancy Research**; 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-03-2019-0458/full/html>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

ZANCHET; A. *et al.* Estratégias de legitimidade social nos relatórios de sustentabilidade e de administração da Samarco mineração. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 11 n. 3, p. 51-74; 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/23864>. Acesso em: 20 dez. 2020.