

Sensemaking dos atores de uma instituição financeira na adoção e elaboração do Relato Integrado

Simone Leticia Raimundini Sanches¹

Kelli Juliane Favato¹

Evelise Slewinski¹

Marguit Neumann¹

¹Universidade Estadual de Maringá (UEM), Programa de
Pós-graduação em Ciências Contábeis (PCO), Maringá, Brasil

Recebimento:

26/11/2018

Aprovação:

06/11/2019

Editor responsável:

Profa. Dra. Natalia Vidal

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Analisar o *sensemaking* (Weick, 1995) dos atores envolvidos na adoção e elaboração do Relato Integrado em uma instituição financeira brasileira (Itaú Unibanco S.A.).

Metodologia – Estudo de caso exploratório e interpretativo, por meio de entrevistas semiestruturadas com nove atores que compõem o grupo de trabalho de elaboração do Relato Integrado e análise de documentos. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo.

Resultados – O *sensemaking* aplicado ao Relato Integrado é um processo interpretativo sobre seus elementos (modelo de negócio, capitais, temas materiais, geração de valor), promove mudanças organizacionais, por meio de ações disruptivas, e é adaptativo quando se ajusta à cultura da organização.

Contribuições – Contribui para as discussões sobre a adoção do Relato Integrado na organização estudada, Comissão Brasileira para Acompanhamento do Relato Integrado (*International Integrated Reporting Council*), empresas de consultoria e usuários deste reporte. Contribuiu para a literatura sobre essa temática

Palavras-chave – Relato Integrado; pensamento integrado; *sensemaking*; instituição financeira; Brasil.



**Revista Brasileira de Gestão
de Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v22i3.4067

I Introdução

A adoção e a elaboração do Relato Integrado (RI) como relatório corporativo para comunicar a geração de valor no curto, médio e longo prazo aos *stakeholders* (Burke & Clark, 2016; Mio, Marco & Pauluzzo, 2016) requerem mudanças organizacionais, como a transição de silos setoriais para equipes multissetoriais e mudança na visão de negócio (Kistruck & Beamish, 2010). Essas mudanças organizacionais ocorrem porque o pensamento integrado entre os atores envolvidos é requisito para desenvolver o RI (Higgins, Stubbs & Love, 2014; Lodhia, 2015).

Sobre os atores envolvidos, Bommel (2014), Jensen e Berg (2012) e Stubbs e Higgins (2014) apontam a importância de observar motivos que orientam as empresas adotarem voluntariamente o RI, as percepções dos autores, os mecanismos utilizados e se a mudança organizacional está ocorrendo. Higgins et al. (2014) identificaram que enquanto os valores de sustentabilidade se incorporavam à cultura da organização os indivíduos também mudavam, pois o processo de significação e percepção são contínuos e imbricados.

Perego, Kennedy e Whiteman (2016) apontam que os estudos sobre RI enfatizam a estrutura e os conceitos do *framework* estabelecido pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), bem como o conteúdo do relatório, e não investigam os indivíduos envolvidos no RI. Essa lacuna apontada por Perego et al. (2016) é confirmada entre as pesquisas brasileiras (Abreu, Zaro, Luiz, Bellen & Vicente, 2016; Freitas & Freire, 2017; Ricardo, Sabrina & Bortonlon, 2017) e internacionais (Clayton & Rogerson, 2015; Fasan & Mio, 2017; García-Sánchez & Noguera-Gámez, 2017; Rensburg & Botha, 2014) que, em comum, exploram o conteúdo, a estrutura ou conceitos do *framework* do IIRC para o RI ou de RI divulgados.

Ao explorar os indivíduos envolvidos com o RI, uma possível abordagem é do *sensemaking* (Daft & Weick, 2005; Weick, 1973; Weick, 1995), isto é, a criação de sentidos e significados pelos atores (os indivíduos) sobre um objeto em determinado contexto. Neste estudo, entendemos

que o *sensemaking* é a ação dos atores em produzir e reproduzir sentidos e significados sobre o RI, por conseguinte, promover as mudanças organizacionais para a adoção e elaboração deste relatório na organização.

Desse modo, a questão que orienta este estudo é: como ocorre o *sensemaking* dos atores envolvidos no processo de adoção e elaboração do RI? Logo, o objetivo é analisar o *sensemaking* (Weick, 1995) dos atores envolvidos na adoção e elaboração do RI em uma instituição financeira brasileira (Itaú Unibanco S.A.). Trata-se de um estudo de caso exploratório interpretativo, com base na análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas, realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2015.

A escolha desse caso justifica-se porque a adoção do RI foi interna, conduzida exclusivamente com equipe própria: grupo de trabalho (GT), sendo uma peculiaridade para estudar os atores envolvidos e o *sensemaking*. Para McNally, Cerbone e Maroun (2017), a confiança em consultores externos na elaboração do RI pode reduzir o envolvimento daqueles que implantam e disseminam os fundamentos deste relatório.

O principal resultado do estudo aponta que o *sensemaking* na adoção e elaboração do RI, neste estudo de caso, está pautado em identificar e interpretar ideias, que, ao criar sentido para um ator, este o compartilha com outros atores (ou áreas), e assim constitui-se um processo interpretativo sobre o que é RI e seus elementos (modelo de negócio, capitais, temas materiais, geração de valor). O *sensemaking* decorrente do RI promove mudanças organizacionais, por meio de ações disruptivas. E também é adaptativo quando se ajusta aos elementos da cultura organizacional.

Os resultados deste estudo contribuem para a própria organização estudada e para organizações interessadas em adotar o RI, inclusive empresas de consultoria, para o IIRC e a Comissão Brasileira para Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), para as discussões sobre a adoção do RI.

A implicação prática indica que a criação de sentido é um fator crítico para a organização que pretende adotar o RI. Negligenciar esse fator crítico pode ser determinante para a compreensão, aceitação e disseminação do RI. Implica, também, os *stakeholders*, ao entenderem que o RI é

uma ideia social e internamente construída na organização que o reporta; logo, a análise do conteúdo informacional deste relatório será única para cada empresa.

Estse estudo avança na literatura do RI ao explorar os atores, mas indica a necessidade de continuar as pesquisas sob essa perspectiva, envolvendo os atores nas diferentes etapas da adoção do RI em organizações nacionais ou não. E complementa a literatura com foco no *framework* do IIRC e seu conteúdo.

2 *Sensemaking* e Relato Integrado

A compreensão entre gerar e disseminar informações é um processo de um objeto ou fenômeno em determinado contexto (Heijden & Cramer, 2017). Para Weick (1973), os processos são comportamentos individuais interligados. Então, o comportamento informacional está relacionado com a compreensão e o processamento das informações no ambiente organizacional; a subjetividade do indivíduo em obter, processar e enviar a informação; e a influência dos gestores ao criar as estratégias de comunicar a informação (Daft & Weick, 2005) para satisfazer as necessidades informacionais dos usuários.

A proposta do RI é integrar as informações de natureza financeira e não financeira, demonstrando o relacionamento entre estratégia, governança e desempenho financeiro, ambiental, social e econômico da organização (Stubbs & Higgins, 2015). Esse relacionamento contempla o modelo de negócio, incluindo todas as dimensões de desempenho, para a criação de valor no longo

prazo (Burke & Clark, 2016). Considerando esses fatos, entendemos que a adoção e elaboração do RI envolve mudanças no comportamento informacional da organização e os atores dão novo significado a suas atividades.

O *sensemaking* enfatiza a maneira como os atores dão sentido no objeto ou fenômeno por eles interpretado em um contexto (Daft & Weick, 2005; Weick, 1973; Weick, 1995), propicia a reflexividade crítica (Guiette & Vandembemt, 2017) e capta elementos no processo subjetivo de interações formais e informais, assimetrias de conhecimento, experiência e motivações colaborativas (Heijden & Cramer, 2017). Nossa compreensão de *sensemaking*, aplicado ao RI, é de um processo contínuo de organização sistêmica de informações financeiras e não financeiras, utilizando da varredura de informações (*scanning* segundo Weick, 1995) provenientes dos diversos setores da empresa. Para isso, o ator interpreta as informações obtidas e propaga a realização de uma ação (o pensamento integrado e a elaboração do RI). À medida que essa ação é propagada, a percepção e a interpretação da informação contida no RI são alteradas, criando novos sentidos ou significados. Isso faz realimentar a interpretação do(s) ator(es), de modo cíclico. Logo, cada RI é único e dinâmico em sua apresentação e estrutura e coerente ao modelo de negócio da organização.

Para Weick (1995), o *sensemaking* é um processo fundamentado em sete propriedades (Tabela 1), que são interativas e apresentam implicações interrelacionadas.

Tabela 1

Propriedades do *sensemaking*

Construção da identidade	Processo de definição do “eu” e do “eu coletivo” por meio da interação com os atores. A interação possibilita que a identidade seja continuamente reconstruída, por isso pode ocorrer ambiguidade entre os <i>sensemakers</i> , por estarem em diferentes estágios da (re)construção.
Retrospectividade	O <i>sensemaking</i> ocorre no tempo presente, mas advém de experiências passadas. É um ato reflexivo e dependente dos valores considerados importantes na percepção atual.
Criado em ambientes perceptíveis	Os atores organizacionais constroem seu próprio ambiente por meio de estímulos e restrições decorrente das interações. O ambiente organizacional se altera ao longo do tempo.
Social	Processo coletivo, inerente de interações sociais, realizado por uma construção social de discurso. A construção de significados ou sentidos é um processo social e compartilhado.
Dinamicidade	Os atores participam dos eventos dado o fluxo contínuo de atividades que participam, sendo inevitável não (re)agir, criar ordem e fazer sentido.
Foco em indícios	Indícios ou pistas são fragmentos ou estruturas de linguagens simples ou conhecidas a que as pessoas dão um sentido mais amplo do que pode estar ocorrendo; as ideias podem ser conectadas em redes de significado.
Guiado pela plausibilidade em vez de precisão	Não se busca por uma verdade absoluta; busca-se por uma verdade contínua e dinâmica de uma narrativa, tornando-a compreensiva. Prioriza-se a plausibilidade (aceitável entre os indivíduos, um mínimo de informação consensual) em vez da precisão.

Fonte: Adaptado de *Sensemaking in Organizations*, de K. E. Weick, (1995). Thousand Oaks: Sage.

Considerando que essas propriedades do *sensemaking* sejam os elementos fundamentais para os atores disseminarem o pensamento integrado e o RI em qualquer organização, sugerimos propriedades correlatas em sua versão final (Tabela

2). Essas propriedades estão fundamentadas no *Framework 1.0* do IIRC e na literatura sobre RI (Bommel, 2014; Higgins et al., 2014; Jensen & Berg, 2012; Lodhia, 2015; Perego et al., 2016; Stubbs & Higgins, 2014).

Tabela 2

Propriedades do *sensemaking* no processo de adoção e elaboração do RI

Construção de identidade	Modelo de negócio, o que pensamos e o que fazemos.
Experiência retrospectiva	Análise do passado para compreender a organização e fundamentar sua sustentabilidade.
Ambiente em construção	Desenvolvimento do pensamento integrado.
Coletividade	Coletividade dos atores na construção da identidade da empresa.
Continuidade	Integração de informações e capitais para a criação de valor.
Teia de ideias	Ideias podem ser conectadas em redes de significado para o modelo de negócio.
Plausibilidade	Princípios orientadores (como materialidade, concisão, confiabilidade) para as informações contidas no RI.

Essas propriedades foram analisadas no estudo de caso e sugerem que o *sensemaking* individual quando compartilhado e integrado gera o *sensemaking* coletivo (Choo, 2003; Daft & Weick, 2005; Ivanova-Gongne & Törnroos, 2017; Sheng, 2017; Zilber, 2002). Então, o RI não é um reporte exclusivo de uma área, mas um reporte que retrata o que é a organização e sua sustentabilidade.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é um estudo de caso único, exploratório e interpretativo (Bryman, 2012; Chua, 1986; Kistruck & Beamish, 2010; Myers, 2013) realizado no Itaú Unibanco. Os dados da pesquisa foram provenientes de entrevistas semiestruturadas, realizadas *in loco* entre os meses de novembro e dezembro de 2015. O roteiro de

entrevista (Apêndice B) foi elaborado com base no Apêndice A e em Lodhia (2015).

Selecionamos os entrevistados (Tabela 3) por *snowball*, atendendo ao requisito de estarem

envolvidos com a adoção e elaboração do RI na instituição. Os RI dos anos de 2013, 2014 e 2015 complementaram os dados das entrevistas.

Tabela 3
Estrutura de entrevistas

Entrevistado	Função
E1	Analista de finanças sênior
E2	Coordenador dentro da área de gerência de divulgação e controles financeiros
E3	Analista de finanças
E4	Gerente de comunicação institucional
E5	Coordenador de consolidação contábil
E6	Analista de divulgações contábeis
E7	Gerente de controles internos
E8	Gerente dentro da área de gerência de divulgação e controles financeiros
E9	Membro comitê de auditoria

Tempo de gravação: 13h30min

Analisamos as entrevistas pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016) porque interpretamos o sentido dado pelos atores (os entrevistados, nossa unidade de análise) ao RI. Após transcrevermos as entrevistas, fizemos a pré-análise, isto é, a leitura flutuante desse material preparando para sua exploração. Iniciamos a exploração das entrevistas transcritas organizando os parágrafos pelas falas dos entrevistados (unidade de contexto).

Em seguida, codificamos os parágrafos de cada entrevista de acordo com as propriedades do *sensemaking* aplicadas do RI (Apêndice A). Feito isso, agrupamos as unidades de contexto por código e observamos que tínhamos obtido saturação de dados. Interpretamos as falas codificadas com o auxílio do software Atlas.ti, versão 8 e notamos que as propriedades inicialmente propostas deveriam ser ajustadas (Tabela 2). A interpretação foi validada pela instituição em uma apresentação em reunião do CBARI, em março de 2017.

4 *Sensemaking* dos atores do RI

Nesta seção apresentamos os resultados da análise das entrevistas dos atores envolvidos com o RI no Itaú Unibanco. Iniciamos com um breve

contexto que relata como o RI tornou-se uma prática na instituição.

O contato inicial com o conceito de Relato Integrado ocorreu entre os anos de 2011 e 2012, por meio de um funcionário da Gerência de Divulgação e Análise Contábil, que estudava em uma instituição de ensino superior, e pela área de Sustentabilidade, que participou do Rio+20, conforme E1 e E4. O E4 acrescenta que outras áreas, como Relações com Investidores e Comunicação Corporativa, além de estarem engajadas na elaboração do Relatório Anual Consolidado (RAC), atendem demanda de acionistas, *stakeholders* e fundos de investimentos que solicitam informações sobre a atuação ambiental da instituição.

Até então, eram quatro relatórios diferentes [...] fazia mais sentido a produção de um único relatório [...] eles eram feitos em fases diferentes, então você acaba solicitando a mesma informação em períodos diferentes, estas informações às vezes ficavam desconciliadas. (E1)

Diferentes relatórios são fontes de ambiguidade e ruído informacional e de retrabalho. Alguns funcionários percebiam que o RI

era uma estratégica de comunicação corporativa e observaram que estava sendo aderido por instituições financeiras europeias.

Na África do Sul, as empresas têm que divulgar RI para entrar na Bolsa de Valores. Isso já foi um ponto que a gente começou a trazer e tentar engajar nossos diretores, em relação a que o tema seria no futuro algo importante. (E1)

No mesmo período, um novo CEO que também conhecia o IIRC e o RI deu o apoio institucional *top-down*, mas:

Existiu no começo uma resistência [...] sei que ele (CEO) falou com o nosso superintendente # e o assunto ficou ali, mas ele (CEO) perseverou, continuou insistindo até que um dia o # ia pra Frankfurt pra um desses encontros do IIRC [...] participou do evento, entendeu melhor a proposta, e aí quando ele voltou pro Brasil, ele já voltou com uma postura [...] acho que a gente tem coisa pra trabalhar em cima. (E2)

Então, “E ele (CEO) foi um dos que falou: ‘Não, vamos fazer!’, deu carta branca e começou a engajar as pessoas de cima” (E1). Assim, a primeira versão foi divulgada em 2014 (referente ao exercício de 2013) e considerada “nosso primeiro exercício de comunicação integrada, adotando a metodologia proposta pelo Comitê Internacional para Relatos Integrados” (Itaú, 2013, p. 3).

Para a elaboração desse RI o Itaú Unibanco criou um GT, composto por analistas dos quatro setores (Finanças, Sustentabilidade, Relação com Investidores e Comunicação Corporativa) que tinham contato inicial com esse reporte. Durante o ano de 2013 o GT estudou os conceitos do RI e discutiu o RAC.

Essa trajetória, segundo os entrevistados E1 e E4, converge com a visão institucional:

Ser o banco líder em performance sustentável gerando valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade dos negócios e em satisfação dos clientes.

E os valores institucionais:

Só é bom para a gente, se for bom para o cliente; (ii) Fanáticos por performance; (iii) Gente é tudo para a gente; (iv) O melhor argumento é o que vale; (v) Simples, Sempre; (vi) Pensamos e agimos como donos; (vii) Ética é inegociável.

Entendemos que as expressões “performance sustentável”, “valor compartilhado” e “perenidade dos negócios”, presentes na visão institucional, e o valor “ii” são os elementos estratégicos da instituição associados à adoção do RI. Somam-se a isso os atores que trouxeram e outros que resistiram, depois aceitaram (perceberam o sentido) o RI e, coletivamente, disseminaram a prática desse relatório.

4.1 Propriedades do *sensemaking* aplicadas ao Relato Integrado

Considerando o contexto apresentado, analisamos o *sensemaking* dos atores envolvidos com o RI na instituição, a partir das propriedades sugeridas (Tabela 2). Nesta análise confirmamos que as propriedades são interativas e inter-relacionadas, conforme Weick (1995).

4.1.1 Construção de identidade: modelo de negócio, o que pensamos e o que fazemos

O lema “ser o melhor banco, não o maior” foi mencionado pelos entrevistados no contexto do que é o negócio. “Maior é diferente de melhor, prefiro ser melhor do que ser maior” (E2). Ao analisarmos o sentido desse lema observamos que a identidade da instituição está em alinhar seu objetivo financeiro com a função social, por meio de práticas organizacionais que criam valor.

Claro que o core do banco é atividade financeira então ele cria valor financeiro mais do que ele cria outro tipo de valor, mas o banco ele tem buscado criar valor social muito forte. (E1)

A gente tem uma espiral de performance sustentável [...].

[...] quanto mais próximo o Itaú está da sociedade, investidores, cliente, governo [...] ele cria valor. (E3)

Isso converge com visão organizacional, espelho do que é o modelo de negócio. Conhecer a sua identidade (autoconhecimento) faz que a organização construa, identifique e compartilhe seu *sensemaking* (Weick, 1995). Entendemos que os atores envolvidos com o RI se esforçam para minimizar ambiguidades, mas os funcionários em agências e postos de atendimentos podem não perceber o que significa “ser melhor” e “gerar valor compartilhado” (vide propriedade 3). Além disso, compreendemos que o “ser melhor” e “gerar valor compartilhado” está direcionado aos *stakeholders*, em comunicá-los sobre a sustentabilidade econômica, financeira, social e ambiental da instituição.

[...] Cientes de que o relato é um processo de contínua evolução, esperamos sempre fornecer informações relevantes aos nossos stakeholders. (Relato Integrado 2014, p. 2)

Com isso, entendemos que, potencialmente, há uma ambiguidade na identidade organizacional decorrente de os atores estarem em diferentes estágios de *sensemaking* (Weick, 1995). Também notamos diferenças de estágio do *sensemaking* quando a visão setorial sob a forma de silos foi alterada para elaborar o RI, de modo que nem todos os atores envolvidos estavam alinhados em compreender os conceitos e práticas desse relatório (vide propriedades 3 e 4).

A reflexão sobre a identidade organizacional envolve a identificação da empresa sobre o que pensa e na forma que faz (Weick, 1995). Isso implica que mudar uma trajetória requer uma ação disruptiva (mudança de cultura e de modo de trabalhar e entender seu trabalho na organização). No caso, integrar ideias para obter um produto (o RI) exigiu mudanças em práticas internas para melhor comunicar o modelo de negócio (a identidade).

4.1.2 *Experiência retrospectiva: analisar o passado para compreender a organização e fundamentar sua sustentabilidade*

Observamos que o *sensemaking* envolve a percepção dos atores de que o *status quo* da

organização é fruto de sua trajetória. Em outras palavras, o que são hoje decorre do passado, bem como os eventos ou ações que ocorrem no presente terão efeitos futuro. No lapso temporal, porém, entre a mudança e/ou adequação de práticas organizacionais e a percepção dos resultados há as expectativas dos atores.

Ah, eu apresento o meu RAC, querem mais? (E3)

[...] Então foi complexo, porque a gente não tinha insumo para garantir que o RI traria benefícios para o banco. (E1)

Sobre isso, entendemos que a experiência (trajetória) da instituição com reportes corporativos voluntários, como o *Global Reporting Initiative* (GRI) desde 2001, para a evidenciação de aspectos ambientais e sociais foram experiências que favoreceram a elaboração do RAC e do RI. Outras experiências – abertura do capital, participação no Novo Mercado da Bolsa Brasil Balcão (B3), ações de relacionamento (por meio de reuniões da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais – APIMEC) – forneceram *inputs* para que a instituição interpretasse seu ambiente e legitimasse sua estrutura, principalmente de geração e comunicação da informação interna e externa, promovendo o alinhamento do modelo de negócio (a identidade).

Esta edição do relato apresenta algumas mudanças estruturais quando comparada à edição anterior. Essas mudanças são resultado da busca pela inovação, integração e transparência no processo de comunicação com os nossos stakeholders. (Itaú Unibanco, 2014, p. 2)

Entendemos que a criação de significado para a adoção do RI é resultado de experiências passadas (GRI) em reportar informações sobre a sustentabilidade, sem associar informações financeiras e não financeiras. Ao adotar o RI, propõe essa associação de informação e sua relação com os capitais (financeiro, manufaturado,

intelectual, humano, social, relacional e natural). Isso sugere que a compreensão de um ambiente é uma construção organizacional contínua (Weick, 1995) (propriedade 3).

4.1.3 *Ambiente em construção: desenvolvimento do pensamento integrado*

Ofato de preparar o RI coloca em comunicação áreas que nunca se falaram. (E9)

É muito complicado pegar todas as frentes de negócios do banco e deixar no modelo do framework, nesse sentido foi bem complicado também. (E3)

Essas falas expressam a preocupação do GT sobre a elaboração do RI que, internamente, exigiu sinergia e coletividade (propriedade 4) no fluxo de comunicação entre os atores envolvidos. Por isso, mencionaram o RI de 2013 como o primeiro exercício de comunicação integrada. Em outras palavras, é uma atividade em desenvolvimento, em constante integração para que os significados individuais se tornem coletivos.

[...] a gente começou a ver a importância que o índice Dow Jones tem globalmente. (E3)

A gente começou a identificar alguns pontos que suportavam nossas decisões. (E1)

Durante as entrevistas e em sua análise, percebemos que a expressão “a gente” não se refere a uma área específica, mas à organização. Trata-se de um discurso não do indivíduo (ou área), mas um discurso do coletivo (das áreas envolvidas com o RI), denotando a integração de ideias, base para o pensamento integrado. Com isso, não somente as informações desconexas ou relatórios particionados, mas as áreas passaram dar sentido a conectividade entre si.

A questão do RI tá muito mais na mudança de cultura, do que na publicação de um relatório. [...] mudança de cultura muda os relatórios, muda o trabalho, muda muita coisa. (E1)

Dito isso, observamos que a adoção e a elaboração do RI influenciaram o ambiente interno da instituição, principalmente no comportamento e na cultura do GT e no processo informacional para esse relatório. Essa mudança no ambiente interno é decorrente da análise da identidade (propriedade 1) e da trajetória (propriedade 2) e da coletividade (propriedade 4).

Evoluímos também na apresentação do nosso modelo de negócios, que agora contempla os nossos fatores de risco, estratégias na alocação de recursos, resultados e principais desafios. (Relato Integrado 2014, p. 2)

A construção da identidade (propriedade 1) e o desenvolvimento do pensamento e da informação integrada ocorrem pelos *inputs* do GT para a elaboração do RI. Isso é confirmado no Relato Integrado de 2015 (p. 1): *“Apresentamos a exposição dos capitais aos nossos temas materiais. Identificamos os públicos mais afetados por cada tema material. [...] Aprimoramos a interatividade incluindo links em todos os ícones apresentado.”*

Entendemos que o pensar e relatar integrado são processos imbricados de construção do conhecimento, de aprender fazendo coletivamente. Desse processo resulta o RI, um produto único a cada edição quanto a sua estrutura, por não ser um relato padronizado, e quanto ao conteúdo, no esforço de comunicar a integração entre capitais, temas materiais e geração de valor.

Se o pensamento integrado e a informação integrada que estão sendo desenvolvidos na instituição tiverem, contudo, sentido criado apenas para aqueles que estão envolvidos com a elaboração do RI, os potenciais benefícios serão a conectividade de informações para unificação de relatórios e apresentação da sustentabilidade do modelo de negócio e para um público específico (investidores e acionistas). Isso, no entanto, não compreende a coletividade (propriedade 4) plena, isto é, o pensamento integrado disseminado entre os colaboradores que atuam em agências e pontos de atendimentos no Brasil e no exterior (21 países), os quais têm contato direto com os clientes comerciais. Notamos que se trata de um

desafio para o banco disseminar o conceito e a prática do pensar integrado para atender a visão organizacional de “satisfação dos clientes” e os valores institucionais (i) e (iii).

4.1.4 *Coletividade: a coletividade dos atores na construção da identidade da organização*

Para Weick (1973), o pensamento do ator e o funcionamento social são fundamentais para aceitar novos conceitos ou modelos na organização. Para adotar o pensamento integrado no Itaú foi necessária a interação de diversos setores, como menciona o E1: “*A gente não tinha esse costume de uma área estar trabalhando diretamente com outra*”. O GT conduziu essa interação, concomitantemente com a implementação do RAC.

Da interação inicial entre os indivíduos seguiu para a interação entre as áreas, por vezes com alguma resistência.

[...] a gente vê que o pessoal tende, não quer entender... Só mostrar as coisas boas, mas não é isso que é o Relato, tem que mostrar a realidade se é bom se é ruim... Aí o pessoal de marketing ainda tá meio receoso com isso [...]. (E6)

Outro exemplo de resistência, conforme entrevistas, foi a preocupação da área de Controle Interno quanto à confiabilidade e à asseguarção das informações não auditáveis, geralmente não financeiras divulgadas no RI. Na instituição houve necessidade de aprimorar e adequar controles internos, mas “*As empresas talvez estejam evoluindo no tema (RI), numa velocidade muito além do que as de auditoria estão evoluindo*” (E2). Os entrevistados relataram que a Price (empresa de auditoria) tem conhecimento dos princípios do RI, de modo que somente o RI de 2015 foi revisado pelos auditores independentes, os quais emitiram um relatório de asseguarção limitada.

Notamos que o esforço de ações disruptivas dos entrevistados prioriza o consenso, como forma de atingir a coletividade: “*Enquanto a gente não entra em um consenso em todas as áreas não é batido o martelo*” (E3). Para os entrevistados, o consenso

interno é o marco de que há um significado coletivo para determinado assunto do RI (capitais, materialidade, indicadores, por exemplo). Isso é necessário porque nem todos os atores estão no mesmo momento de construção de significados (compreensão de conceitos do RI): “*Não sei o nome dos capitais... É... Capital humano... Como que se chama? Humano, técnico?*” (E9).

Isso ocorre porque alguns atores do GT, especialmente E1 e E4, trazem os sinais do ambiente externo sobre o RI, ao passo que outros atores recebem esses sinais, com algumas impressões (significados). Então, espera-se que a internalização de conceitos ou práticas do RI passem por ambiguidades até atingir o consenso.

A partir das interações sociais identificadas neste estudo, entendemos que, para criar significado ao RI, os indivíduos da organização precisam interagir entre si, superando paradigmas para chegar a um consenso e interagir com outras organizações, como fóruns, o IIRC, CBARI e conferências acadêmicas. Isso forma redes de compartilhamentos de significados, desenvolvidas gradativamente (propriedade 5) e em diferentes estágios em relação a quão próximo ou não os atores estão do GT.

4.1.5 *Continuidade: integração de informações e capitais para a criação de valor*

A criação de valor, seu compartilhamento e perenidade estão pautados na visão institucional declarada pelo banco. Entendemos, com base nas entrevistas e RI de 2015, que estão buscando a integração dos temas materiais (propriedade 7) e dos capitais ao modelo de governança, e este ao ambiente externo.

[...] avaliamos todos os temas materiais, de forma individual, e identificamos, principalmente, a necessidade de integrar o tema “Risco Socioambiental” ao tema “Gestão de Risco e de Capital”, alinhando nossa gestão à orientação normativa nº 4.327 do BACEN. (Relato Integrado 2015, p. 45)

A gente trazia qual o tema impactava principalmente em cada capital. Então

assim: crédito ficou classificado como capital financeiro. Por quê? Por que ele é capital financeiro? Não necessariamente, ele também é capital social. Sem o cliente não tem crédito, mas ele impacta mais o capital financeiro. (E1)

[...] tem um material lá com os capitais, e vamos fazendo exercício, exercício, colocando todas as funções, tudo o que o banco faz e tentando elencar cada coisa com capital. (E6)

O destaque dado no RI 2015 para a integração de informações sobre o risco socioambiental e gestão de risco e de capital se dá pelo fato de que a norma citada, de 2014, se refere à implementação da política de responsabilidade socioambiental das instituições financeiras. Em outras palavras, se refere aos riscos socioambientais da atividade e das operações, logo, do valor criado, que pode ser positivo, negativo ou nulo. Ao conceder um crédito ao cliente para este investir, por exemplo, que riscos socioambientais esse investimento pode gerar? Nesse raciocínio, a concedente do crédito se torna corresponsável pelo risco e pelo valor criado.

A gente meio que tá tentando traçar esta trilha de como as nossas operações influenciam a economia local. (E1)

Trata-se de um processo de mapear o percurso da criação de valor. Esse processo é a integração das informações e dos capitais, os capitais aos temas materiais (o que o banco considera importante) e à criação de valor. Sobre isso:

A gente precisa aprimorar em conexões de informação [...] nosso próximo passo é mensurar isso. (E1)

Estamos tentando evoluir nisso. Não simplesmente falar “a capital financeiro é isso, capital natural é isso, capital manufaturado é isso”. (E5)

A evolução ocorre pela realização de reuniões do GT, semanalmente ou quinzenalmente para aperfeiçoar e discutir conceitos do *framework* e receber *feedbacks*, conforme E1.

Quando o RI é divulgado, junto com as Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP), em abril, em seguida têm início as reuniões para discutir sobre o processo do RI do ano em curso. Essa frequência de reuniões nos mostra que as propriedades coletividade e continuidade interagem para que a propriedade ambiente em construção seja desenvolvida. Esse inter-relacionamento de propriedades mostra que o *sensemaking* é um processo ininterrupto de varredura (*scanning*) (Weick, 2005) de informações e minimização de ambiguidades, promovendo novos sentidos e mudanças organizacionais.

4.1.6 Teia de ideias: ideias podem ser conectadas em redes de significado para o modelo de negócio

A varredura de informações (*scanning*) pode apresentar sinais ou indícios capturados no ambiente interno e/ou externo, que formam um sentido para o ator e o conduzem a uma aprendizagem. No nível organizacional, esse processo é ampliado para o grupo de atores, que formam a coletividade (propriedade 4), desenvolvendo uma organização interpretativa (Daft & Weick, 2005).

Em nossa análise, identificamos como indícios para a adoção do RI o RAC, como sinalização de que a instituição percebia a necessidade de apresentar informações completas, e o GRI, por reportar aspectos ambientais e sociais de uma instituição financeira. Outro indício foi a participação de funcionários em eventos sobre desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade dos negócios, propiciando a percepção de que o RI “*seja uma tendência mundial*” (E5). Os centros de ensino e pesquisa são, também, disseminadores de pistas.

A convergência desses indícios conduziu a uma ação, uma prática: implementar o RI na instituição, conforme breve contexto apresentado no início da seção 4. Para que essa prática se concretize, novos indícios surgem, de modo contínuo (propriedade 5). Por exemplo: “*São poucos os investidores que se preocupam diretamente com isso, aqui no Brasil. Depois da divulgação a*

gente conseguiu perceber uma procura, grande, de investidores de fora.” (E1)

Entendemos que os indícios podem ser mecanismos simples, para os quais as pessoas na organização atribuem um sentido. Isto é, as pequenas pistas do processo podem se conectar em um assunto (p.e. materialidade, relevância, conectividade, criação de valor), formando redes de significados aceitos (propriedade 7) pelo coletivo. A rapidez com que os indícios se tornam ideias e ganham sentido para uma ação depende, todavia, de organização para organização.

4.1.7 Plausibilidade: princípios orientadores para as informações contidas no RI

A plausibilidade compreende a busca por uma verdade contínua, compreensível, razoável e dinâmica. Os RI de 2013, 2014 e 2015 são guiados pelos princípios orientadores do IIRC e por mecanismos internos da instituição.

Adotamos as orientações feitas pelo <IR> Banking Network. (...) Este relato foi aprovado por nossos órgãos de Governança, responsáveis e revisado por nossos auditores independentes, que emitiram o relatório de asseguração limitada sobre o Relato Integrado 2015. (Relato Integrado, 2015, p. 1).

As informações financeiras apresentadas neste relato estão de acordo com as práticas contábeis internacionais (IFRS), emitidas pelo International Accounting Standard Board (IASB). Já os dados referentes aos segmentos são informações gerenciais e não foram elaboradas de acordo com o IFRS.

Esses números e dados estão identificados com a expressão “Dado Gerencial”. (Relato Integrado 2014, p. 3)

a gente sempre publica na mesma data (RAC e RI), tudo já para facilitar esse processo de asseguração dos dois [...]. (E1)

Notamos que o banco não deseja precisão nas informações, mas confiabilidade por meio da asseguração interna (em 2013 e 2014) e também externa, em 2015, quando auditores independentes emitiram um documento técnico de asseguração limitada. Ressaltamos que a asseguração interna era uma preocupação do GT como da área de Controle Interno.

Outro exemplo da plausibilidade foi a definição dos temas materiais. Esse processo teve início em 2014, definindo os temas materiais nos aspectos sociais, ambientais, econômicos e de governança corporativa. Em 2015, foi desenvolvida e validada a matriz de materialidade, combinando os temas materiais aos capitais e público relacionado (Figura 1).

A matriz de materialidade é uma narrativa do que é relevante e para quem é relevante. Entendemos que mudanças na matriz implicam revisões na abordagem e conectividade das informações, com interpolação com a continuidade (propriedade 5). Também observamos que o conceito de materialidade (ou temas materiais), no período em que realizamos as entrevistas, estava em construção (propriedade 3), mas o suficiente para ser divulgado. Isso confirma que a plausibilidade do RI é ser único e dinâmico a cada ano.

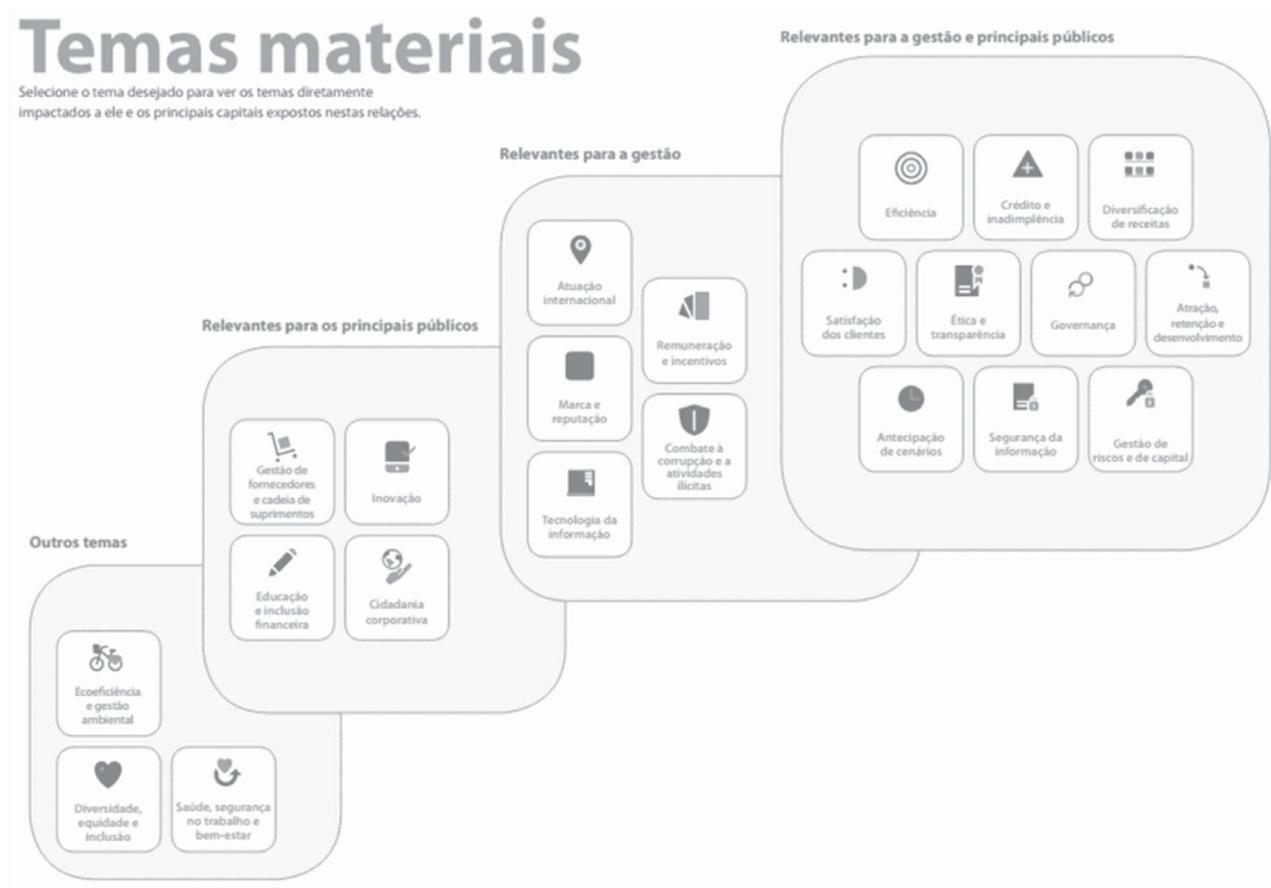


Figura 1. Matriz de Materialidade Relato Integrado 2015.

Fonte: Recuperado de “Relato Integrado 2015”, de Itaú Unibanco 2015 (p. 46).

5 Discussão dos resultados

Nossa discussão dos resultados se organiza nos seguintes aspectos: motivos que orientaram o banco a adotar o RI e os mecanismos utilizados; as mudanças organizacionais (ações disruptivas) que (não) ocorreram, incluindo o pensar e relatar integrado; e o *sensemaking* desenvolvido.

Podemos dizer que as motivações do Itaú em adotar o RI foram decorrentes de um conjunto de indícios vindos do ambiente externo para o ambiente interno da organização, como relatamos no contexto da seção 4 e na propriedade 6 – teia de ideias. Entre os indícios, destacamos a participação de colaboradores em eventos sobre sustentabilidade e a captura de sinais do mercado de que o RI é uma tendência mundial na comunicação do valor gerado pelas organizações,

embora o cenário latino-americano seja volátil e os sistemas políticos instáveis (Ogliastri & Zúñiga, 2016), de modo que a preocupação sobre o negócio reside nas informações econômicas-financeiras e na influência dos centros de ensino e pesquisa, que disseminam temáticas contemporâneas, bem como formam e fornecem profissionais para implementar essas temáticas nas organizações. A inserção de temáticas contemporâneas nas práticas organizacionais indica interesse em informar os *stakeholders* sobre ações e comportamentos que sinalizam quanto perene é o negócio e suas externalidades positivas e negativas (Harrison, Freeman & Abreu, 2015). Outro indício externo que continuou desde 2013 foi a participação da instituição no IIRC e CBARI, por meio de comunicados e apresentação de *business cases* de RI.

Cabe mencionar que essas fontes de ideias (indícios) formaram uma teia. Isto é, um conjunto de atores que desenvolveram o *sensemaking* para o RI e se tornaram multiplicadores. Disso, ressaltamos o papel dos atores disseminadores em persistir quando encontravam resistências de outros atores, ser o elo entre o ambiente externo na busca de indícios (*scanning*) e o ambiente interno em propagar conceitos, promover e gerir mudanças organizacionais e (re)construir a identidade do negócio.

Esses aspectos corroboram com Choo (2003), Daft e Weick (2005), Weick (1983, 1995) quando tratam do processo de criar sentido e realizar ações que iniciam no indivíduo para chegar ao coletivo. E exploram o que Bommel (2014), Jensen e Berg (2012), Stubbs e Higgins (2014) apontam como lacunas dos estudos sobre RI. Ainda, sobre as lacunas que este estudo explora, identificamos que os mecanismos utilizados foram o *scanning*, a formação e a atuação do GT para o RI, a visão institucional de desempenho sustentável e compartilhado e o apoio dado pelo CEO (ação *top-down*), que legitimou as iniciativas isoladas e a livre circulação de ideias entre diferentes níveis hierárquicos. Essa legitimidade possivelmente foi o principal mecanismo para que os outros ocorressem.

As mudanças organizacionais são aspectos que Bommel (2014), Kistruck e Beamish (2010), Jensen e Berg (2012) e Stubbs e Higgins (2014) apontam como passíveis de ocorrer quando se altera uma prática organizacional, inclusive de comunicar a informação (Daft & Weick, 2005). O RI tem entre seus propósitos a comunicação do valor gerado aos *stakeholders* (Burke & Clark, 2016; Mio et al., 2016). Por vezes, mudar implica (re)aprender.

Dito isso, a adoção do RI no Itaú promoveu, inicialmente, aprendizagem, pois as pessoas envolvidas não detinham conhecimentos de aspectos relacionados à extensão dos conceitos de RI; se estes eram aplicáveis ao setor bancário; quais seriam os benefícios do modelo de reporte para os *stakeholders*; quais benefícios poderiam ser gerados internamente pela sua elaboração; e como o RI se diferenciava do RAC e GRI. Tal aprendizado encaminhou os indivíduos do GT

para uma mudança organizacional, incremental, transitando de silos setoriais para equipes multisetoriais que proporcionou a mudança na compreensão do modelo de negócio (Kistruck & Beamish, 2010) e mudança no comportamento informacional (Daft & Weick, 2005).

Com base nos resultados da seção 4, notamos que houve uma mudança de paradigma sobre a finalidade dos atores que atuam no setor contábil e financeiro. Esses atores perceberam que discutir e reportar informações não financeiras (informações do capital humano, intelectual, manufaturado, natural e social e de relacionamento) não é exclusivo da área de Sustentabilidade, por exemplo, e a Contabilidade não é, apenas, uma fornecedora de informações. E o contrário também ocorreu: a área de Sustentabilidade não se limita em reportar informações não financeiras, dado que tais informações são imbricadas. Essa mudança corrobora com Higgins et al. (2014) e Stubbs & Higgins (2014).

Disso decorre o pensar e relatar integrado. Bommel (2014) e Spence (2007) sugerem que o RI, ao requerer o pensar e relatar integrado, demonstra o quão seu modelo de negócio é (não) sustentável em longo prazo. Entendemos que a perenidade do modelo de negócio não se dá apenas por aspectos quantitativos, mas integrada a aspectos qualitativos, visto que os aspectos qualitativos compreendem as mudanças de comportamento e de processos que, indiretamente, implicam mudanças quantitativas (melhorias no desempenho por melhor uso dos recursos, por exemplo).

Sobre isso mencionamos o fato de os entrevistados identificarem que havia quatro relatórios diferentes para atender a demanda informacional do ambiente externo. Esse conjunto de relatórios gera retrabalho, bem como ambiguidade e ruído informacional e demonstra como repensar o comportamento informacional implica mudanças qualitativas sobre a informação.

Ainda sobre o pensar e relatar integrado, destacamos as reuniões do GT, que conduzem os colaboradores para o pensamento coletivo e compartilhado, criando e estabelecendo sentidos para a área e entre as áreas, como apresentamos na seção 4. Isso envolve os atores quanto ao

conhecimento da instituição (sua identidade) e reconhecimento das capacidades, limitações e desafios. Citamos como limitações e desafios no Itaú: disseminar o pensamento integrado além do GT, abrangendo demais setores até as agências, pois são estas que interagem diretamente com os clientes e comercializam os serviços e produtos financeiros da instituição e podem ter efeitos socioambientais; não tornar o RI uma peça de marketing informacional; e concretizar a matriz de materialidade relacionando os valores gerados entre os capitais, bem como os aspectos de responsabilidade socioambiental, educação financeira e ética, principalmente nas práticas de empréstimos e *spread* bancário.

Para desenvolver o pensamento integrado e elaborar o RI, os atores do GT utilizaram a experiência de outros relatórios (RAC e GRI) com base na cultura de processos internos existentes, incorporando a essa cultura os conceitos do pensar e relatar integrado. Lodhia (2015) também relatou essas estratégias na implantação do RI no *Goodbank* na Austrália. Notamos que não houve mudanças fundamentais nos sistemas culturais e políticos da instituição. Isso confirma Higgins et al. (2014), ao considerar que os primeiros RI são uma junção dos processos que estão se institucionalizando na organização. Observamos, entretanto, mudança incremental na ampliação do GT, decorrente da disseminação do *sensemaking* do pensamento integrado, promovendo interações entre áreas dos integrantes do GT. Para Guiette e Vandenbempt (2017), as interações levam à reflexividade durante o *sensemaking*, o que inibe que os praticantes fiquem estagnados e promove emancipação da ideia de silos organizacionais e informacionais.

No Itaú, entendemos que as mudanças foram incrementais no sentido de atender uma necessidade informacional que a instituição vinha desenvolvendo, o RAC. Ou seja, não mudou o modelo de negócio, mas até o momento desta pesquisa havia mudado os atores envolvidos no processo informacional, que passou de setorial (unidimensional) para multidimensional (holística), obtendo maior consenso e ponderação quanto ao reflexo do trabalho desenvolvido em cada setor nas atividades da instituição.

Cita-se, como exemplo, o setor contábil, que se tornou mais inclusivo em aspectos como os socioambientais, deixando de ser apenas um fornecedor de dados.

Sobre o *sensemaking* desenvolvido na instituição, entendemos que está em estágio inicial. Conceitos fundamentais precisam ter sentido criado no coletivo, pois há predomínio do sentido individual no GT. Os próprios RIs elaborados e divulgados estão em aprimoramento, decorrente dessa criação de sentido do nível individual para o coletivo. Daft e Weick (2005) e Weick (1983, 1995) mencionam, todavia, que o *sensemaking* é um processo contínuo, ininterrupto, evolutivo e interativo.

Concordamos com esses autores e observamos isso ao longo da análise que apresentamos na seção 4, quando discutimos as propriedades do *sensemaking* ao RI. Em outras palavras e com base nos dados da pesquisa, as propriedades do *sensemaking* não são sequenciais, e sim inter-relacionadas, tanto que iniciamos essa discussão pela propriedade 6, pois remete ao contexto que/como o RI foi inserido na instituição.

6 Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi analisar o *sensemaking* (Weick, 1995) dos atores envolvidos na adoção e elaboração do RI em uma instituição financeira brasileira (Itaú Unibanco S.A.). A perspectiva do *sensemaking* possibilitou explorar as interpretações e significados atribuídos pelos atores envolvidos na adoção e elaboração do RI no Itaú.

Concluimos que o *sensemaking* é um processo imbricado, primeiramente, ao ator, e deste ao contexto organizacional. Os dois níveis são indissociáveis e não concomitantes, isto é, o *sensemaking* tem início com o indivíduo, mas seu efeito é perceptível quando atinge o coletivo. O fato de o indivíduo e o coletivo poderem estar em estágios diferentes de *sensemaking* implica sua não concomitância.

Nesse ínterim têm-se a ambiguidade de conhecimento, interpretação e significados, que se ajustam ao longo do tempo e por determinado

período. Por isso, o *sensemaking* é dinâmico e decorre de um processo subjetivo de interações formais e informais. Em outras palavras, os sentidos criados não são estáveis ou ajustáveis ao longo do tempo. Como exemplo, as propriedades do *sensemaking* ao RI analisadas na seção 4 foram ajustadas, conforme comentamos na seção 3. Logo, os resultados alcançados se limitam à instituição estudada, sugerindo que novas pesquisas sejam realizadas utilizando as propriedades analisadas.

Iniciamos esta pesquisa questionando como ocorre o *sensemaking* dos atores envolvidos no processo de adoção e elaboração do RI. Com base nos resultados alcançados, depreendemos que o processo de *sensemaking* de adoção e elaboração do RI tem como motriz o GT, este formado por áreas que não trabalhavam em equipe, que foi legitimado por executivos da instituição. Disso inferimos que, em situações que o RI seja implementado com equipe externa ou mista, pode ser que a motricidade intraorganizacional seja distinta do caso estudado, pois o envolvimento de terceiros requer a aceitação dos colaboradores, aumentando a resistência em pensar e relatar integrado – resistência que ocorreu mesmo sendo equipe interna.

Para pesquisas futuras, sugere-se a replicação de estudos que envolvam o processo de interpretação na análise dos mecanismos de difusão que implementaram do RI. Pesquisas críticas e etnográfica também contribuem para estudar os atores envolvidos com o RI.

Referências

Abreu, A. C. S., Zaro, E. S., Luiz G., Bellen H. M., & Vicente, E. F.R. (2016). Governança corporativa na estrutura conceitual do relato integrado: Divulgações das empresas brasileiras participantes do projeto piloto. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade* 6(2), 31–49.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70.

Bommel, K. V. (2014). Towards a legitimate compromise? An exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting,*

Auditing & Accountability Journal, 27(7), doi: 1157–1189. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1309>.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4a ed.). New York: Oxford University Press.

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. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.001>.

Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* (E. Rocha, Trad.). São Paulo: Editora Senac São Paulo.

Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601–632. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/247360>

Clayton, A. F., Rogerson, J. M., & Rampedi, I. (2015). Integrated reporting vs. sustainability reporting for corporate responsibility in South Africa. *Bulletin of Geography*, 29(29), 7-17.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (2005). Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 73–86. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/37304/36069>

Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288–305.

Freitas, B. F. G., & Freire, F. S. (2017). Relato Integrado: Um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório Socioambiental do Conselho Federal de Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 77-92.

García-Sánchez, I.-M., & Noguera-Gámez, L. (2017). Integrated reporting and stakeholder

- engagement: The effect on information asymmetry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 395–413.
- Guiette, A., & Vandenbempt, K. (2017). Change managerialism and micro-processes of sensemaking during change implementation. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 65–81. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.02.002>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Review Business Management*, 17(55), 858-869. doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Heijden, A. Van Der, & Cramer, J. M. (2017). Change agents and sustainable supply chain collaboration: A longitudinal study in the Dutch pig farming sector from a sensemaking perspective. *Journal of Cleaner Production*, 166, 967–987. doi: 10.1108/AAAJ-04-2013-1303
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk: Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090–1119. doi: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1303>
- Itaú Unibanco (2013). Relato Integrado 2013. Recuperado de <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2013/pdf/pt/2013RINT.PDF>
- Itaú Unibanco (2014). Relato Integrado 2014. Recuperado de https://www.itaubr.com.br/_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/Relato_Integrado_2014.pdf
- Itaú Unibanco (2015). Relato Integrado 2015. Recuperado de https://www.itaubr.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_2015.pdf
- Ivanova-Gongne, M., & Törnroos, J. (2017). Understanding cultural sensemaking of business interaction: A research model. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 102–112. doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.04.001>
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus Integrated Reporting. *An institutionalist approach Strategy Environ.* 21(5), 299-316.
- Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 735–761. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.201.00371.x>
- Lodhia, S. (2015). Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: An Australian customer owned bank perspective. *Journal of Business Ethics Bus Ethics*, 129(3), 585–598. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2194-8>
- McNally, M. A., Cerbone, D., & Maroun, W. (2017). Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 481-504.
- Mio, C., Marco, F., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's internal integrated reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204–218. doi: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.149>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management* (2nd ed). Croydon: SAGE Publications Ltd.
- Ogliastri, E., & Zúñiga, R. (2016). An introduction to mindfulness and sensemaking by highly reliable organizations in Latin America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4429–4434. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.008>
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, 53–64. doi: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.106>
- Rensburg, R., & Botha, E. (2014). Public Relations review is integrated reporting the silver

bullet of financial communication? A stakeholder perspective from south Africa. *Public Relations Review*, 40(2), 144–152.

Ricardo, V. S., Barcelo, S. S., & Bortolon, P. M. (2017). Relatório de sustentabilidade ou relato integrado das empresas listadas na BM&FBovespa: Fatores determinantes de divulgação. *Revista de Gestão Social e Ambiental* 11(1), 90-104. doi: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i1.1233>

Sheng, M. L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 65, 28–38. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.001>

Spence, C. (2007). Social and environmental reporting and hegemonic discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(6), 855–882. doi: <https://doi.org/10.1108/09513570710830272>.

Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068–1089. doi: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1279>

Stubbs, W., & Higgins, C. (2015). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 489-508. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2954-0>

Weick, K. E. (1973). *A psicologia social da organização* (D. M. Leite, Trad.) São Paulo: USP.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between action, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.

Apêndice A – Propriedades para identificação empírica dos elementos do sensemaking

Elementos	Propriedades do estudo
Construção de identidade	Propriedade 1: O processo de adoção e elaboração do RI fundamenta-se na construção de identidade da empresa quanto ao que “pensa e faz”.
Retrospectivo	Propriedade 2: O processo de adoção e elaboração do RI utiliza-se de experiências retrospectivas para compreender a organização atualmente e suas prioridades futuras.
Interpretativo	Propriedade 3: O processo de adoção e elaboração do RI é a interpretação do ambiente e mudanças para as quais a empresa atribui significado.
Social	Propriedade 4: O processo de adoção e elaboração do RI é realizado coletivamente pelos os agentes envolvidos nestes processos.
Contínuo	Propriedade 5: O processo de adoção e elaboração do RI é um processo contínuo de análise da criação de valor, dos capitais e integração de informações.
Construído sob indícios	Propriedade 6: O processo de adoção e elaboração do RI utiliza-se de pontos de referência (indícios) a partir dos quais as ideias podem ser conectadas em redes de significado.
Pautado na plausibilidade	Propriedade 7: O processo de adoção e elaboração do RI utiliza-se de princípios orientadores (tais como materialidade, concisão, confiabilidade) para avaliar quais informações serão incluídas.

Nota. As propriedades foram elaboradas de acordo com a literatura e, posteriormente, adequadas durante a interpretação das falas (etapa da análise de conteúdo – seção 3) para que pudessem guiar e construir as análises do resultado deste estudo (seção 4). Neste estudo não tivemos o intuito de testar as propriedades, mas de nortear a análise das entrevistas no contexto do Relato Integrado.

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

Apêndice B – Roteiro para entrevistas semi-estruturadas

Questão	Possível elemento do Modelo de Weick (1995)
Qual a sua posição na organização? Quais são suas atribuições e responsabilidades e a quem você se reporta?	Construção de Identidade; Social.
Por favor, faça uma revisão geral sobre o contexto econômico, social e ambiental de sua organização.	Construção de Identidade; Interpretativo.
O que o termo Relato Integrado significa para você e sua empresa?	Construção de Identidade; Interpretativo; Construído sob Indícios.
De que maneira a proposta para Relato Integrado foi inserida no contexto de sua organização?	Construção de Identidade; Retrospectivo; construído sob indícios.
Como o Relato Integrado difere dos relatórios de sustentabilidade e financeiro?	Pautado na plausibilidade; Interpretativo.
Quais são os benefícios e desafios do Relato Integrado?	Interpretativo; Contínuo.
Discuta sobre a transição de sua organização para a prática de Relato Integrado (comparando com o modelo em prática anteriormente), explicando como foi implantado o Relato Integrado em sua organização.	Retrospectivo.
Quais são os principais atores (responsáveis individuais/setores) envolvidos no processo de Relato Integrado em sua organização? Estes colaboradores passaram a se dedicar somente ao processo ou acumularam funções? Foi necessário o auxílio de agentes externos à organização, na função de consultoria?	Construção de Identidade.
Identifique os fatores chave de sucesso em sua organização na transição para o Relato Integrado.	Interpretativo.
Por que a organização está se comprometendo com o Relato Integrado? Que lições outras organizações podem aprender com sua experiência em Relato Integrado?	Interpretativo.
Quais são as visões de sua organização para o futuro do Relato Integrado?	Pautado na Plausibilidade.
Como foi construído o conceito de criação de valor? Qual é esse conceito?	Construção de Identidade; Construído sob Indícios.
Como foram identificados os capitais? Quais as dificuldades?	Social
Como foi definido o processo (protocolo para) da conectividade da informação? Quais partes da empresa se envolveram?	Construção de Identidade; Social.

Agências de fomento: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Autores

1. Simone Leticia Raimundini Sanches, Doutora em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Brasil. E-mail: slraimundini@uem.br

ORCID

00000-0002-7363-2573

2. Kelli Juliane Favato, Mestre em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Brasil. E-mail: kelli.favato@gmail.com

ORCID

0000-0001-8360-8318

3. Evelise Slewinski, Mestre em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Brasil. E-mail: evelise.sle@gmail.com

ORCID

0000-0003-0876-4905

4. Marguit Neumann, Doutora em Economia do Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Brasil. E-mail: marguitn26@gmail.com

ORCID

0000-0003-1246-3769

Contribuição dos autores

Contribuição	Simone Sanches	Kelli Favato	Evelise Slewinski	Marguit Neumann
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)				
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√		√	
6. Coleta de Dados	√	√	√	
7. Análise Estatística				
8. Análise e interpretação dos dados	√	√		
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√		√
10. Redação do manuscrito	√	√		
11. Outra (favor especificar)				