2

Relato Integrado como instrumento de prestação de contas do desenvolvimento sustentável

DOI: https://doi.org/10.29327/264759.23.40-2

Daniel Galo Carli Mariano da Cunha[1]

Resumo: Em direção ao desenvolvimento sustentável, o papel das organizações é foco das discussões mais recentes. Os princípios da governança ética, a definição de estratégias para medir impactos e a adoção de padrões para comunicação organizacional são tópicos em destaque. Nesse contexto se inserem os relatórios anuais como instrumentos de transparência pública. Este artigo apresenta as diretrizes para a padronização do relatório de sustentabilidade no formato da Estrutura Internacional para Relato Integrado, utilizando como instrumento a revisão bibliográfica. A recomendação internacional destaca o conceito de Geração de Valor Organizacional como o pilar do Relato Integrado. Um relatório guiado pela Estrutura é baseado em Princípios Básicos, Elementos de Conteúdo e Capitais Organizacionais. Conclui-se que esse método de relatar é um processo gradativo, e não um fim em si mesmo. Todo o conceito deve ser entendido como um processo contínuo de amadurecimento interno de cada instituição e das pessoas que a compõem.

Palavras-chave: Relato Integrado. Desenvolvimento Sustentável. Prestação de Contas. Relatório de Sustentabilidade. Relatório Anual de Gestão.

Abstract: *Towards sustainable development, the role of organizations is the focus of the most recent discussions. The principles of ethical governance, the definition*

1 Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Minas Gerais, bacharel em Relações Internacionais pelo Centro Universitário Newton Paiva. Contato: dan_carli@hotmail.com. Lattes: http://lattes.cnpq.br/2892002083419592.

of strategies to measure impacts and the adoption of standards for organizational communication are highlighted topics. In this context, annual reports are included as instruments of public transparency. This article presents the guidelines for standardizing the sustainability report in the format of the International Integrated Reporting Council, using literature review as an instrument. The international recommendation highlights the concept of value creation as the pillar of Integrated Reporting. A framework guided report is based on Guiding Principles, Content Elements and Organizational Capitals. It is concluded that this method of reporting is a gradual process and not an end in itself. The entire concept must be understood as a continuous process of internal maturation in each institution and by the people who comprise them.

Keywords: *Integrated Reporting. Sustainable development. Accountability. Sustainability report.*

1 – Introdução

O interesse público sobre o esgotamento dos recursos finitos para o desenvolvimento das gerações atuais e futuras tem sido cada vez mais difundido em todo o mundo. Elkington (2004) identifica três grandes ondas de pressão internacional que moldaram a agenda sustentável atual e adverte para o frequente surgimento de outras. Foi a partir dessas discussões que surgiram os princípios da governança ética, a definição de estratégias para medir os impactos das ações humanas e as diretrizes para adotar um padrão de comunicação dos efeitos que elas provocam.

A primeira grande onda de pressão internacional em torno do tema "sustentabilidade" ocorreu entre as décadas de 1960 e 1980. Após os impactos da chuva ácida na Europa, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE) estimulou propostas legislativas relacionadas à proteção ambiental nas regiões industriais do mundo. A segunda onda de pressão para o desenvolvimento sustentável se deu após a divulgação do documento chamado *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), emitido em 1987

pela *World Commission on Environment and Development* (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento), criada em 1983, no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU). Esse documento favoreceu as discussões globais em torno do desenvolvimento sustentável, tema que foi seguido pelas questões relacionadas com a redução da camada de ozônio e a destruição da floresta tropical, o que culminou na organização da RIO 92 pela ONU (CASTRO, 2017). Já a terceira começou por volta dos anos 1999 e 2002, quando a globalização das telecomunicações ganhou mais força no mundo. Após dez anos da RIO 92, a *World Summit on Sustainable Development (WSSD)* (Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável), realizada em Johanesburgo, no ano de 2002, e também coordenada pela ONU, levantou a importância das questões de governança ética para o desenvolvimento sustentável. Esse é o foco do atual período da agenda global sustentável. As propostas dessa fase têm sido guiadas pela busca por novas formas de governança corporativa e por novas definições para o papel de mercados financeiros para o desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2004, p. 7).

Atualmente, o documento de referência que facilita a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) é o plano de ação conhecido como Agenda 2030, que se baseia na Declaração do Milênio de 2000 da ONU. A ferramenta é utilizada para abordar o desenvolvimento sustentável por meio de uma série de diretrizes com aplicabilidade global. A intenção é que, até 2030, toda a população mundial esteja informada e ciente sobre o desenvolvimento sustentável e os estilos de vida em harmonia com a natureza, em uma relação baseada em ética em todos os níveis (VIDAL *et al*., 2020).

Como o interesse da sociedade vem evoluindo gradativamente para exigir das instituições maior responsabilidade, as organizações vêm aumentando o volume de informações não financeiras em seus relatórios anuais. Para legitimar suas ações, os dados sobre os fatores sociais e ambientais

são detalhados por operação. Por esse motivo, a prestação de contas vem evoluindo nos últimos anos para além da burocracia, auxiliando as instituições a entenderem os caminhos em direção ao desenvolvimento sustentável com maior precisão. Nesse sentido, em 2013, uma coalizão global, chamada de Conselho Internacional para Relato Integrado, formada por quase 1.500 indivíduos de 55 jurisdições do globo – entre eles reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e organizações não governamentais – foi criada com o propósito de compartilhar "a visão de que comunicar a geração de valor deve ser o próximo passo evolutivo para os relatórios organizacionais anuais" (IIRC, 2014, p. 1). Eles criaram a Estrutura Internacional para Relato Integrado. Trata-se de um documento de natureza conceitual essencialmente escrito com o objetivo de informar e promover uma compreensão da dinâmica de criação de valor da organização que o emitiu (BARTOCCI; PICCIAIA, 2013). A Estrutura de Relato Integrado estimula a organização a ser capaz de explicar como gera valor público ao longo do tempo. O Relato Integrado "é um relatório conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização [...] [geram] valor em curto, médio e longo prazo" (IIRC, 2014, p. 33).

Essa metodologia é usada, principalmente, no setor privado, para empresas com fins lucrativos de diferentes portes, mas também pode ser utilizada nas organizações sem fins lucrativos do setor público ou terceiro setor (IIRC, 2014). Desde as contas do exercício de 2018, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU) adotou o Relato Integrado como o formato do Relatório de Gestão para a prestação de contas dos recursos públicos das entidades que fiscaliza.

A presente pesquisa visa, portanto, esclarecer como os relatórios anuais que utilizam a metodologia desenvolvida pelo Conselho Internacional para Relato Integrado devem ser elaborados para resultar em um instrumento para a prestação de contas e transparência e para a compreensão da geração de valor de uma instituição. Propõe-se compreender a evo-

lução dos termos relativos à sustentabilidade para a busca do desenvolvimento sustentável, apresentar os instrumentos regulatórios brasileiros que se relacionam com a temática e conhecer as exigências para elaboração da Estrutura Internacional para Relato Integrado. Para atingir esses resultados, o artigo foi estruturado da seguinte forma: na próxima seção, a metodologia desenhada para o desenvolvimento da pesquisa é descrita. Posteriormente, a abordagem teórica sobre sustentabilidade é apresentada, revisando pesquisas relacionadas ao tema. Os resultados sobre as exigências da Estrutura Internacional para Relato Integrado são delineados na seção seguinte e, finalmente, conclui-se a discussão levantando algumas considerações sobre o estudo.

2 – Metodologia

Este trabalho se desenvolveu com o intuito de apresentar as diretrizes para a padronização de relatórios anuais de sustentabilidade e responsabilidade social no cenário brasileiro, especialmente a Estrutura Internacional para Relato Integrado, formato que pode ser utilizado para ampliar o acesso à comunicação de diversas informações que afetam a criação de valor de organizações de todos os setores da sociedade.

A pesquisa se deu de forma exploratória, baseada em dados secundários de revisão bibliográfica, utilizando instrumentos do método qualitativo para o seu desenvolvimento. Para compreender a relação da sustentabilidade e da responsabilidade social para a busca do equilíbrio e do desenvolvimento integrado e a sua importância para as organizações públicas e privadas, foi empreendida pesquisa bibliográfica, isto é, leitura e explicação de contribuições acadêmicas já elaboradas sobre o assunto em estudo (GIL, 1994). Em seguida, a Lei nº 13.303/2016, o Decreto nº 9.203/2017, a Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União nº 178/2019 e a nº 187/2020, a Orientação Técnica do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) nº 09/2020

e a Resolução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) nº 14/2020 foram atos normativos analisados com o intuito de verificar como são propostas as diretrizes para a emissão de relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social no cenário brasileiro. Por fim, as recomendações do Conselho Internacional para Relato Integrado – traduzidas para a língua portuguesa pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban) em 2014 – e os materiais sobre as exigências para elaboração do relatório integrado elaborados pelo Tribunal de Contas da União foram resumidos na última etapa da análise, que teve como finalidade conhecer a Estrutura Internacional para Relato Integrado.

Mais recentemente, a ideia de prestação de contas (*accountability*) como forma de democratização e empoderamento das comunidades tem se tornado mais comum, ampliando o envolvimento dos cidadãos com as políticas públicas e a responsabilização. A comunidade passou a ser, ao mesmo tempo, destinatária e sujeito ativo dos processos de prestação de contas. Entre os conceitos usados a esse respeito, um dos mais comuns é a Responsabilidade Social. A evolução desse termo é abordada no capítulo seguinte. A Responsabilidade Social envolve a extensão da ideia de responsabilidade das instituições, orientada não apenas para parâmetros de eficácia e de eficiência, mas também ao cumprimento de valores socialmente compartilhados. Por isso, destaca-se a importância de estudos como este, que abordam as inovações nos processos de prestação de contas e transparência, abrangendo temáticas relativas ao desenvolvimento sustentável das organizações e das sociedades onde as instituições realizam suas atividades (BARTOCCI; PICCIAIA, 2013).

3 – Abordagens teóricas sobre o desenvolvimento sustentável e o papel das instituições

O voo de um pássaro só pode ser conduzido por suas duas asas. Metaforicamente, essa frase explica muito bem o modelo teórico conhecido como *Triple Bottom Line* (Tripé da Susten-

tabilidade), quando se tem em vista que a sustentabilidade só pode ser atingida com a combinação de suas três dimensões de desenvolvimento: a ambiental, a econômica e a social. Esse termo foi originado por John Elkington, em 1994, quando procurou uma nova linguagem para expressar a agenda de desenvolvimento sustentável que ganha cada vez mais força em todos os setores da sociedade desde as décadas finais do século XX (ELKINGTON, 2004).

O Tripé da Sustentabilidade (TBL) procurou sintetizar a sustentabilidade a um padrão mínimo de operacionalização. A dimensão social tem relação com as pessoas das sociedades e organizações, o seu desenvolvimento visa garantir os direitos fundamentais, o acesso ao emprego com pagamentos de salários justos e adequados à legislação trabalhista, a promoção da equidade de gênero, a inclusão da diversidade cultural, a promoção da saúde dos indivíduos. O desenvolvimento desse nível abrange tanto ações internas nas organizações quanto ações externas nas comunidades onde elas operam, auxiliando no desenvolvimento local, com práticas que visam a expansão do acesso aos direitos fundamentais, como, por exemplo, a realização de uma intervenção específica para auxiliar no acesso à renda de algum grupo vulnerável para, assim, contribuir para a redução das diferenças sociais locais. Em relação ao nível ambiental, trata-se do capital orgânico das organizações em seus campos de atuação. Essa dimensão do desenvolvimento abarca ações para amenizar os impactos ambientais dos empreendimentos humanos ou para compensar aqueles efeitos que não são possíveis de amenizar ou que já tenham gerado algum dano para o meio ambiente, enquanto a dimensão econômica refere-se, principalmente, aos temas ligados aos meios de produção de bens de consumo, à distribuição de infraestrutura, ao acesso para a compra de bens e serviços das sociedades e às práticas que visam ao desenvolvimento econômico em consonância com o desenvolvimento das outras duas dimensões (MORCELLI; ÁVILA, 2016). Há ainda o aspecto de governança, que pode ser conferido nessa frente. Ele é o conjunto de ações estratégicas adotadas pelas lideranças para o monitoramento da gestão institucional com

o intuito de combater irregularidades éticas dentro de cada organização. Young e Thyil (2014) definem a governança "como um sistema flexível de ação que incorpora atividades estratégicas e de monitoramento que determinam a forma como uma organização exerce suas responsabilidades para com as partes interessadas" (YOUNG; THYIL, 2014, p. 122, tradução nossa[2]). As três dimensões devem estar integradas e equilibradas entre si para alcançar a sustentabilidade, como ilustrado na Figura 1, respeitando integralmente a inter-relação entre o desenvolvimento ambiental, o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social.

Figura 1 – Integração do Tripé da Sustentabilidade



Fonte: MORCELLI; ÁVILA, 2016, p. 79.

É importante destacar que a agenda do TBL é o resultado da evolução de uma discussão mais antiga em torno da sustentabilidade. Entre as principais produções do campo, destaca-se a Teoria dos *Stakeholders* (Teoria das Partes Interessadas),

2 "Governance can be defined as a flexible system of action incorporating strategic and monitoring activities that determines the way a company enacts its responsibilities to its shareholders and stakeholders." (YOUNG; THYIL, 2014, p. 122)

desenvolvida por Richard Edward Freeman em 1984. Ela pode ser entendida como uma prática de gestão estratégica para auxiliar na busca pela sustentabilidade das organizações. Vários motivos tornam essa teoria adequada para as instituições que priorizam o desenvolvimento sustentável. Essa teoria postula que uma organização deve ser entendida de forma pluralista, ou seja, ela não é composta apenas por seus agentes diretos, mas também deve ser compreendida pelos agentes que afeta e aqueles que afetam a organização. Além disso, as relações estabelecidas entre as diferentes partes interessadas não são apenas de cunho econômico, mas também introduzem uma relação moral, que gera a expectativa de comportamento ético entre elas. (FREEMAN, 1984).

Miriam e Radoslav (2017) relembram que uma das primeiras abordagens para compreender o papel institucional em torno das questões sustentáveis foi o Modelo dos Três Círculos Concêntricos, desenvolvido pelo Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED)[3] em 1971. Nesse modelo, a atuação das organizações é dividida entre o círculo interno, o círculo intermediário e o círculo exterior. O interno abrange as principais responsabilidades e efeitos causados pela instituição para alcançar seu objetivo no âmbito em que atua, garantindo o seu crescimento a longo prazo. O círculo intermediário se baseia nas crenças e regras socialmente aceitas, apontando para a organização as ações que devem ser conduzidas para atender as demandas da sociedade, como a proteção ambiental, por exemplo. E o círculo exterior significa as responsabilidades que uma organização precisa perseguir no sentido de melhorar ativamente a comunidade onde opera, por exemplo, auxiliando em questões para o combate à vulnerabilidade social (MIRIAM e RADOSLAV, 2017).

Observa-se que há um esforço constante na discussão sobre as formas para alcançar o desenvolvimento sustentável; também é notório que essas iniciativas estão todas alinhadas entre

3 Committee for Economic Development of The Conference Board. Organização sem fins lucrativos, apartidária, dos Estados Unidos, fundada em 1942 (CED, 2021).

si. No entanto, Bakker, Groenewegen e Hond (2005) consideram que o progresso na literatura da área é dificultado pela introdução contínua de novos conceitos. Esses estudos se desenvolveram, principalmente, no campo científico da administração, com base na Teoria Institucional, inserida nos estudos organizacionais (BAKKER, GROENEWEGEN e HOND, 2005). Pereira (2020) situa a Teoria Institucional como uma estrutura para perceber as consequências (sejam elas benéficas, neutras ou prejudiciais) das ações que as organizações geram com suas operações. Contribuindo com essa abordagem, DiMaggio e Powell (1991) reconhecem o comportamento organizacional como o principal fator para estimular a adesão das instituições em determinadas agendas, como a do desenvolvimento sustentável, por exemplo. Eles avançam para a Teoria Neo-Institucional, baseada no isomorfismo competitivo e no isomorfismo institucional. O primeiro orienta a organização a percorrer o caminho mais eficiente e o mais econômico para ampliar suas forças competitivas. Já o segundo direciona as organizações para uma homogeneização das práticas de gestão por meio de três mecanismos principais: (a) o isomorfismo institucional coercitivo – composto por pressões formais ou informais, tais como as leis, acordos, códigos de conduta, crenças culturais da sociedade; (b) o isomorfismo institucional normativo – resultado da profissionalização dos tomadores de decisão das organizações, os quais têm padrões de comportamento e capital cultural similares, o que implica formas semelhantes de identificar, compreender e solucionar os problemas enfrentados por suas organizações; e (c) o isomorfismo institucional mimético – aquele que move as organizações a reproduzirem as ações de seus concorrentes em cenários de incertezas (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Considerando as contribuições de DiMaggio e Powell (1991), é possível identificar pressões formais no cenário legislativo brasileiro que orientam as práticas institucionais por meio do isomorfismo institucional coercitivo. Atualmente, os instrumentos formais que estimulam, em alguma medida, as organizações do País a seguirem diretrizes para a emissão de relatórios de sustentabilidade e de responsabilidade social são o Decreto

nº 9.203/2017,[4] a Lei nº 13.303/2016,[5] a Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União nº 178/2019 e nº 187/2020,[6] a Resolução da Comissão de Valores Mobiliários nº 14/2020[7] e a Orientação Técnica do Comitê de Pronunciamentos Contábeis nº 09/2020.[8]

4 O Decreto nº 9.203/2017 aponta para a necessidade de implementar e manter mecanismos e instâncias de governança nas entidades federais. A governança pública nesse ato normativo é delineada como o "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade" (BRASIL, 2017). Além disso, o referido decreto estabelece a prestação de contas e responsabilidade e a transparência como um dos princípios da governança pública (BRASIL, 2020).

5 A Lei nº 13.303/2016 dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, e estabelece, em seu artigo oitavo, que a divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade é um requisito mínimo de transparência. (BRASIL, 2016)

6 A Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União nº 178/2019 e nº 187/2020 dispõe acerca das prestações de contas referentes ao exercício de 2019 e 2020, no âmbito da Administração Pública Federal, mantendo, pelo terceiro ano consecutivo, o formato de Relato Integrado para o Relatório de Gestão, em conformidade com os critérios estabelecidos pela Lei nº 8.443/1992, para a prestação de contas de recursos públicos das entidades que fiscaliza, julgando demonstrativos contábeis, a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão do responsável pela instituição relatora. (BRASIL, 2019)

7 No mercado privado, o Conselho Federal de Contabilidade, por meio do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – órgão responsável pelo preparo e emissão de documentos técnicos sobre procedimentos nos padrões internacionais criado pela Resolução CFC nº 1.055/2005 –, lançou a Orientação Técnica nº 09/2020, a respeito dos padrões de elaboração e de divulgação do Relato Integrado. Essa orientação foi empregada pela Comissão de Valores Mobiliários – autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, responsável por fiscalizar e desenvolver o Mercado de Capitais no Brasil, criada pela Lei nº 6.385/1976 – por meio da Resolução nº 14/2020, destacando a metodologia de Relato Integrado para a uniformização dos relatórios das companhias abertas. (BRASIL, 2020)

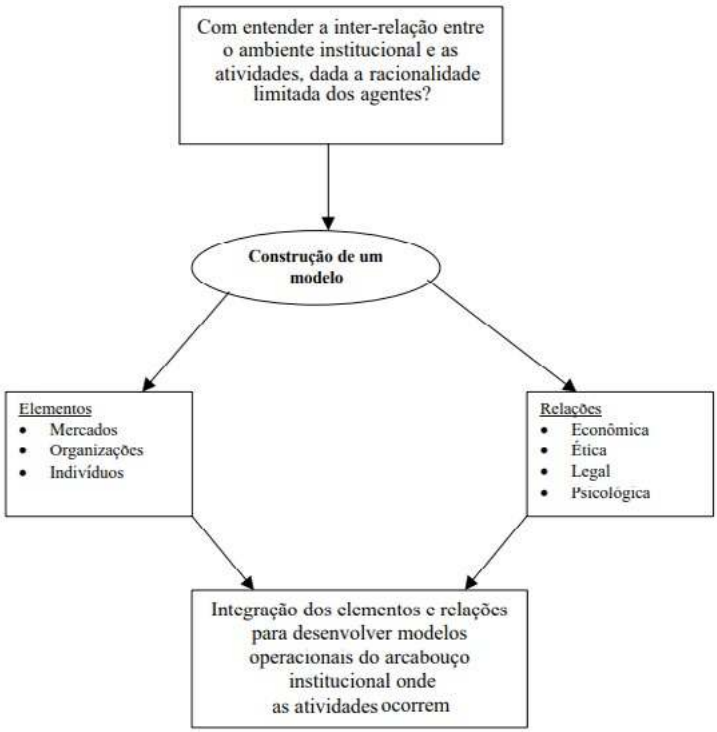
8 A orientação técnica CPC nº 09/2020 instrui como devem ser elaborados os relatórios de sustentabilidade utilizando-se a estrutura do Relato Integrado. É a mesma perspectiva adotada pelo TCU, orientando que essa estrutura é capaz de atuar como instrumento de prestação de contas, transparência e estímulo ao desenvolvimento dos aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG), tanto da própria organização quanto das comunidades onde atua.

Nessa perspectiva, é possível compreender a tendência global em torno da adesão da agenda de desenvolvimento sustentável como um fator que busca a melhoria ética das organizações. A pauta em torno da adoção de conjuntos de ações que evidenciam os compromissos éticos firmados pelas organizações para com as sociedades onde atuam foi estabelecida como Corporate Social Responsibility – CSR (Responsabilidade Social Corporativa – RSC; ou Responsabilidade Social Empresarial – RSE). Freire, Souza e Ferreira (2008) expõem que os modelos de gestão administrativa desenvolvidos por Ackerman (1973), por Carroll e Hoy (1984) e por Porter e Kramer (2006) são aqueles que abordam estratégias para atingir um valor compartilhado entre a instituição e a sociedade, gerando uma vantagem competitiva ao adotar a visão de RSC. Para Ortas *et al*. (2015), a "Responsabilidade Social Corporativa é uma metaconstrução que compreende diferentes conceitos sociais e éticos, podendo variar entre diferentes esquemas institucionais e sociais" (ORTAS *et al.*, 2015, p. 683, tradução nossa[9]).

Para entender a necessidade de um modelo de gestão para uma organização, Dienhart (2000), citado por Machado Filho (2002), explica que eles são desenvolvidos para entender a inter-relação entre o ambiente institucional e o alcance das atividades da instituição; a Figura 2 ilustra a necessidade de construção de um modelo organizacional. Eles são importantes para estruturar os elementos que interagem no ambiente institucional (mercado, organizações e indivíduos) e as relações existentes nas dimensões econômica, ética, legal e psicológica para, assim, determinar o grau e o tipo de conduta socialmente responsável que a organização deve manifestar em cada situação no campo das atividades, mantendo a função básica da sua atividade, além de permitir a criação de valor a longo prazo (MACHADO FILHO, 2002).

9 "corporate social responsibility is a meta-construct that comprise different social and ethical concepts, being subject to vary among different institutional and social schemes." (ORTAS et al., 2015, p. 683)

Figura 2 – Construção de modelo: o ambiente institucional e o campo das atividades



Fonte: Dienhart, 2000 *apud* Machado Filho, 2002, p. 24

O modelo para análise das ações de RSC desenvolvido por Ackerman (1973) é voltado para o interior da organização, no momento em que ela busca estratégias para obter respostas para as pressões sociais. Nesse modelo são previstas três fases da ação gerencial: o reconhecimento pela alta gerência das demandas da sociedade; a contratação de especialistas para sugerir planos de ação adequados para essas questões; e a execução da proposta alinhada à política da organização. Já o modelo de Carroll e Hoy (1984) foca na integração de políticas sociais e gestão estratégica. O modelo retrata dimensões que incorporam a política social da instituição nos níveis macro (estratégia) e micro (operações).

A tomada de decisão estratégica é o ponto focal do modelo. Ela é baseada nos recursos, competências, ameaças e oportunidades da organização, levando-se em consideração as aspirações e os valores dos gestores da organização e as expectativas da sociedade com que ela se relaciona. Por fim, o modelo para orientar as operações institucionais de RSC de Porter e Kramer (2006) é compreendido pela construção de valor compartilhado entre a instituição e a sociedade. A estrutura apresenta duas dimensões, a "de dentro para fora" (que avalia as atividades primárias e as atividades de apoio da organização) e a "de fora para dentro" (que avalia o contexto competitivo e as condições da demanda local) (FREIRE; SOUZA; FERREIRA, 2008).

Ortas *et al.* (2015) entendem que as organizações que decidem aplicar os modelos que guiam as ações de RSC não estão, necessariamente, comprometidas com as convenções sociais, em vez disso, demonstram estar atentas a elas, o que pode confirmar a capacidade de adaptação organizacional frente às normas sociais, demonstrando seu empenho em criar valor a longo prazo com operações sustentáveis. Nesse sentido, Moore e Wen (2008) situam o comprometimento socialmente responsável, nos níveis ambiental, social e financeiro, como uma ferramenta para agregar valor a longo prazo para as instituições que a ele aderem, sejam elas públicas ou privadas.

A difusão dessa agenda no setor de investimentos passou a ser conhecida como fatores ESG – Environmental, Social, Governance (ASG – Ambiental, Social, Governança). O termo foi definido em 2004, por meio de uma parceria do Pacto Global das Nações Unidas com o Banco Mundial,[10] seguindo a integração do TBL. Há o reconhecimento crescente do mercado financeiro de que o estímulo aos diferentes níveis de desenvolvimento contribui para o desempenho e para o retorno das organizações que a ele aderem em suas práticas (KPMG, KPMG & GROUP OF 100., 2008). A análise desses três pilares nas organizações visa avaliar os seus "impactos negativos e positivos na sociedade e

10 Parceria chamada de Who Cares Wins (Ganha quem se importa) (PEREIRA, 2020).

agir sobre eles. É necessário minimizar os negativos e potencializar os positivos, assim como equacionar os prejuízos já provocados [...] e trabalhar os anseios da população" (PEREIRA, 2020). Conforme Boerner (2007) expõe, os índices ASG incluem "importantes ativos intangíveis que ajudam a formar a avaliação de mercado, além das finanças tradicionais e de outras informações quantificáveis" (BOERNER, 2007, p. 40, tradução nossa[11]). Na análise de Bassen e Kovács (2008), esses fatores representam cada vez mais uma proporção significativa do valor de uma empresa, até 66% do valor de mercado das empresas listadas globalmente. Levando isso em consideração, surgiu a necessidade de destacar as diversas informações que afetam a criação de valor de uma organização e ampliar a transparência e o acesso às informações por diferentes usuários.

No setor público, o conceito de valor foi inicialmente proposto e desenvolvido por Mark Moore (1995 *apud* BARTOCCI; PICCIAIA, 2013). Este autor identifica vários padrões para capturar valor público, tais como: capacidade de atingir os objetivos de forma eficiente e efetiva para a sociedade; capacidade de defender o interesse público geral de longo prazo contra políticos que buscam resultados de curto prazo; avaliação analítica de políticas públicas e programas; e avaliação da satisfação dos cidadãos entendidos como clientes (MOORE, 1995 *apud* BARTOCCI; PICCIAIA, 2013).

Moore (1995 *apud* BARTOCCI; PICCIAIA, 2013, p. 198) entende que "o objetivo do trabalho gerencial no setor público, assim como o objetivo do trabalho gerencial no setor privado é criar valor privado".[12] Em vista disso, a Estrutura Internacional para Relato Integrado, adotada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como o método ideal para elaboração dos relatórios anuais, oferece uma oportunidade para o setor público na lógica de

11 "many important intangibles that help make up market valuation beyond traditional financials and other quantifiable information." (BOERNER, 2007, p. 40)

12 "the aim of managerial work in the public sector just as the aim of managerial work in the private sector is to create private value." (MOORE, 1995, p. 28 *apud* BARTOCCI &; PICCIAIA, 2013, p. 198)

uma comunicação mais completa e eficaz com a sociedade. A análise conduzida no capítulo seguinte busca entender as exigências estabelecidas para adequar um relatório de acordo com a Estrutura Internacional para Relato Integrado.

4 – A estrutura internacional para relato integrado

A Estrutura Internacional para Relato Integrado (chamada de Estrutura <RI>) utiliza uma abordagem baseada em Geração de Valor Organizacional. O objetivo principal de um relatório integrado é explicar como a organização gera valor ao longo do tempo para colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, comunidades locais, legisladores, reguladores e formuladores de políticas públicas. No setor público, a expressão "gerar valor" pode ser entendida como gerar resultado que atenda às necessidades de interesse público (IIRC, 2014; BRASIL, 2020).

A Estrutura <RI> foi desenvolvida pelo Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC[13]) para atender a necessidade de geração de valor para uma instituição e para estabelecer os alicerces para o seu futuro e o das comunidades onde opera. A Estrutura inclui um pequeno número de exigências a serem consideradas para que um relatório integrado possa estar em conformidade com as recomendações do IIRC. A intenção dessa padronização é encontrar um equilíbrio adequado entre flexibilidade e normatização que reconheça a grande variedade de circunstâncias de diferentes organizações, permitindo um grau suficiente de comparabilidade entre elas para atender a importantes necessidades de informação das partes interessadas (IIRC, 2014).

Segundo Carvalho (2013 *apud* NICHI, 2016), a razão da Estrutura de Relato Integrado é orientar que os relatórios já adotados pela organização sejam elaborados de forma integrada, utilizando informações sobre metas, desempenho e criação de valor interno e externo de maneira complementar e conectada. Para explicar

13 International Integrated Reporting Council (IIRC).

como a instituição gera valor ao longo do tempo, o relatório integrado deve conter informações relevantes, sejam elas quantitativas ou qualitativas. Contudo, não são estabelecidos indicadores de desempenho específicos, métodos de mensuração ou divulgação de assuntos individuais. Para a construção da Estrutura <RI> é necessário ter em vista três conceitos fundamentais: Princípios Básicos, Elementos de Conteúdo e Capitais Organizacionais. Esses aspectos são explicados neste capítulo de acordo com as definições elaboradas pelo IIRC (IIRC, 2014).

Os Princípios Básicos sustentam a Estrutura de Relato Integrado. Para a preparação de um relatório integrado são considerados como Princípios Básicos: (a) "foco estratégico e orientação para o futuro" – diretriz para comunicar a visão estratégica da organização e a sua capacidade de gerar valor no curto, médio e longo prazo, bem como com o uso que faz dos recursos disponíveis e os impactos sobre eles a cada ano; (b) "conectividade da informação" – diretriz para mostrar uma imagem holística da combinação de fatores que afetam a instituição; (c) "*relações com partes interessadas*" – diretriz para prover uma visão da natureza e da qualidade das relações da instituição com suas principais partes interessadas; (d) "materialidade" – diretriz para divulgar informações sobre assuntos relevantes para a capacidade da instituição gerar valor; (e) "concisão e clareza" – diretrizes para a emissão de relatórios concisos e para o uso de linguagem simples; (f) "confiabilidade e completude" – diretriz para abranger os assuntos relevantes de forma equilibrada e com uso de dados úteis; (g) "coerência e comparabilidade" – diretriz para apresentação de bases de dados coerentes ao longo do tempo e de maneira a permitir uma comparação com outras instituições. As diretrizes desses Princípios Básicos são detalhadas no Quadro 1. Elas se aplicam tanto individualmente quanto coletivamente para fins de preparação e apresentação de um relatório integrado. Além disso, é preciso comunicar quais são os tipos de conteúdo trabalhados no relatório, relatando cada metodologia utilizada para tratar as informações apresentadas e a justificativa para abordá-las como um conteúdo relevante para a geração de valor da instituição (IIRC, 2014).

Quadro 1 – Princípios básicos da Estrutura de Relato Integrado

PRINCÍPIO	DIRETRIZ
Abordagem estratégica	O relatório deve oferecer uma visão da estratégia e de como ela se relaciona com a capacidade de a instituição gerar valor no curto, médio e longo prazo e demonstrar o uso que a instituição faz de seus recursos.
Conectividade da informação	O relatório deve mostrar uma visão integrada da combinação, da inter-relação entre os resultados alcançados, a estratégia de alocação dos recursos e os objetivos estratégicos definidos para o exercício; e a inter-relação e a dependência entre os fatores que afetam a capacidade de a instituição alcançar os seus objetivos ao longo do tempo.
Relações com partes interessadas	O relatório deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a instituição mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a instituição entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades.
Materialidade	O relatório deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de a instituição alcançar seus objetivos de geração de valor no curto, médio e longo prazo.
Concisão	O texto do relatório não deve ser mais extenso do que o necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões.
Confiabilidade e completude	O relatório deve abranger todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos.
Coerência e comparabilidade	O relatório deve apresentar informações em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir acompanhamento das séries históricas da instituição e comparação com outras unidades de natureza similar.
Clareza	O relatório deve fazer uso de linguagem simples e de imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção clara entre os problemas enfrentados e os resultados alcançados pela instituição no exercício e aqueles previstos para o futuro.

Fonte: BRASIL, 2019, adaptação nossa.

Além destes Princípios Básicos, a Estrutura também aponta os Elementos de Conteúdo para a sua composição. Eles têm seus fundamentos vinculados uns aos outros, mas, mesmo assim, são independentes. O Elemento de Conteúdo sobre (a) "visão geral organizacional e ambiente externo" busca analisar o que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua; sobre (b) "governança" reflete como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor; sobre (c) "modelo de negócios" esclarece qual é o modelo de atividade da organização; sobre (d) "riscos e oportunidades" avalia situações que afetam a capacidade de geração de valor da organização e a forma como ela lida com isso; sobre (e) "estratégia e alocação de recursos" indica para onde a organização deseja ir e como pretende chegar lá; sobre (f) "desempenho" avalia os resultados já alcançados pela organização em relação aos objetivos estratégicos do período e a forma como impactou seus Capitais Organizacionais; sobre (g) "perspectiva" esclarece quais os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro; e sobre (h) "base para apresentação" expõe como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como esses temas são quantificados e avaliados.

Os Elementos de Conteúdo que abrangem a Estrutura de Relato Integrado são ilustrados pela Figura 3 e, posteriormente, são detalhados no Quadro 2.

Figura 3 – Elementos de Conteúdo do Relato Integrado



Fonte: IIRC, 2014 *apud* NICHI, 2016.

Quadro 2 – Elementos de Conteúdo para a composição da Estrutura de Relato Integrado

CAPÍTULO	PERGUNTAS NORTEADORAS	ELEMENTOS DE CONTEÚDO
Mensagem do dirigente máximo	• O dirigente da organização reconhece sua responsabilidade por assegurar a integridade (fidedignidade, precisão e completude) do relatório? • A mensagem reconhece a aplicação do pensamento coletivo na preparação e na apresentação do relatório?	1 – Apresentação sucinta do relatório integrado, abordando especialmente sua estrutura e pontos da gestão da instituição no exercício que mereçam destaque, tais como um resumo dos principais resultados alcançados em face dos objetivos estratégicos e das prioridades da gestão, para posterior detalhamento no corpo do relatório.
Visão geral organizacional e ambiente externo	• O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua? • Qual o modelo de negócios da organização? • Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como esses temas são quantificados ou avaliados?	2 – Identificação da instituição e declaração da sua missão e visão. 3 – Principais normas direcionadoras de sua atuação.

CAPÍTULO	PERGUNTAS NORTEADORAS	ELEMENTOS DE CONTEÚDO
Visão geral organizacional e ambiente externo	• O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua? • Qual o modelo de negócios da organização? • Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como esses temas são quantificados ou avaliados?	4 – Organograma com a estrutura organizacional e de governança (conselhos ou comitês de governança, mecanismos de implementação de controles, supervisão, liderança, estratégia e comunicação com interessados, entre outros).
		5 – Apresentação do modelo de negócios da instituição, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos e seus destinatários, por meio de diagrama simples e fluxo narrativo lógico, com identificação das partes interessadas críticas.
		6 – A relação de políticas, planos e programas de governo nos quais atua, com objetivos e metas, bem como parcerias, resultados alcançados e planejados, se for o caso.
		7 – Descrição dos principais processos de trabalho e produtos, apoiada, sempre que possível, em um diagrama de cadeia de valor.
		8 – Informações sobre contratos de gestão firmados e de que forma são integrados no valor gerado pela unidade.
		9 – Mecanismos de relação com o ambiente externo e com os clientes.
		10 – Descrição da composição acionária do capital social e da participação em outras sociedades, se aplicável.

CAPÍTULO	PERGUNTAS NORTEADORAS	ELEMENTOS DE CONTEÚDO
Governança, estratégia e alocação de recursos	• Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá? • Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?	11 – Informações sobre como a instituição planejou o cumprimento de sua missão, apresentando os principais objetivos estratégicos estabelecidos e a vinculação de objetivos funcionais aos objetivos estratégicos e à missão da instituição e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior.
		12 – Demonstração dos recursos necessários ao alcance dos objetivos estabelecidos para o exercício e de como a instituição se preparou para obtê-los ou garantir sua obtenção.
		13 – Principais programas, projetos e iniciativas, com demonstração dos recursos alocados a esses e às áreas relevantes da gestão.
		14 – Avaliação sobre como a estrutura de governança apoia a instituição para alcance de seus objetivos.
		15 – Mecanismos, ações e atividades implementadas para garantir a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a legitimidade de atos, processos e procedimentos da organização.
		16 – Manifestação da alta administração e medidas adotadas em relação aos indicadores de governança e gestão.

CAPÍTULO	PERGUNTAS NORTEADORAS	ELEMENTOS DE CONTEÚDO
Riscos, oportunidades e perspectivas	• Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e como a organização lida com esses riscos?	17 – Principais riscos identificados e como a instituição lida com essas questões.
		18 – Identificação das principais oportunidades e as respectivas ações para aproveitá-las.
		19 – Identificação das fontes de riscos e oportunidades internas e externas.
		20 – Avaliação da possibilidade de ocorrência de risco ou oportunidade e a magnitude de seu efeito, se for o caso.
Resultados e desempenho da gestão	• Até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício e quais são os impactos?	21 – Apresentação de objetivos, indicadores e metas de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da instituição e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais e dos órgãos de governança superior.
		22 – Demonstração dos resultados alcançados no exercício de referência, em face dos objetivos estabelecidos e das prioridades da gestão.
		23 – Apresentação dos resultados das principais áreas de atuação e/ou de operação/atividades da instituição e dos principais programas, projetos e iniciativas.
		24 – Avaliação dos objetivos alcançados e do desempenho em relação às metas, apresentado justificativas para os resultados obtidos.
		25 – Monitoramento de metas não alcançadas e perspectivas para os próximos exercícios.

CAPÍTULO	PERGUNTAS NORTEADORAS	ELEMENTOS DE CONTEÚDO
Resultados e desempenho da gestão	• Até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício e quais são os impactos?	26 – Avaliação dos resultados das áreas relevantes da gestão, em face dos recursos que lhes foram alocados (orçamentária e financeira; pessoas e competências; processos operacionais; licitação e contratos; patrimônio e infraestrutura; tecnologia da informação; custos e sustentabilidade).
Informações orçamentárias, financeiras e contábeis	• Quais são as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, que dão suporte às informações sobre o desempenho da organização no período? (A evidenciação deve contemplar as principais unidades que compõem a instituição, de forma individual e agrupada, de acordo com a materialidade e a relevância para os resultados do conjunto.)	27 – Resumo da situação financeira contábil da instituição (saldos das principais contas e/ou grupos de contas, resultados, receitas e despesas) e da evolução no exercício de referência e em comparação com o último exercício.
		28 – Principais fatos contábeis, contas ou grupos de contas, saldos e ocorrências relativos à atuação e à situação financeira da instituição no exercício.
		29 – Avaliação dos custos operacionais e resultados financeiros e não financeiros da instituição
		30 – Normas técnicas e legais adotadas e mecanismos de controle e garantia dos lançamentos e procedimentos contábeis da organização.
		31 – Informações acerca do setor de contabilidade da instituição.
		32 – Conclusões de auditorias independentes e/ou dos órgãos de controle público e respectivas medidas adotadas em relação a conclusões ou eventuais apontamentos.

CAPÍTULO	PERGUNTAS NORTEADORAS	ELEMENTOS DE CONTEÚDO
Informações orçamentárias, financeiras e contábeis	• Quais são as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, que dão suporte às informações sobre o desempenho da organização no período? (A evidenciação deve contemplar as principais unidades que compõem a instituição, de forma individual e agrupada, de acordo com a materialidade e a relevância para os resultados do conjunto.)	33 – Indicações de locais ou endereços eletrônicos em que balanços, demonstrações e notas explicativas estão publicadas.
		34 – Esclarecimentos sobre como foram tratadas as demonstrações contábeis em caso de a instituição possuir em sua composição mais de uma entidade contábil, conforme situações listadas pelo TCU.
Anexos e apêndices		35 – Documentos e informações de elaboração da instituição ou de terceiros úteis à compreensão do relatório.

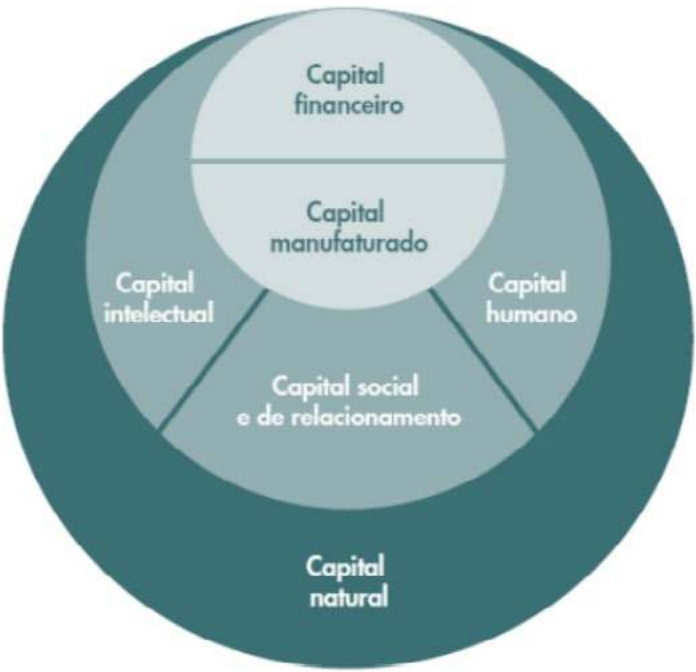
Fonte: BRASIL, 2019, adaptação nossa.

Tendo em vista os Princípios Básicos e os Elementos de Conteúdo para a composição da Estrutura de Relato Integrado, outra diretriz do IIRC para esse tipo de relatório procura assegurar que as organizações levem em conta todos os recursos e os relacionamentos utilizados e afetados por elas. Para tanto, são indicados os Capitais Organizacionais: (a) "capital financeiro"; (b) "capital manufaturado"; (c) "capital intelectual"; (d) "capital humano"; (e) "capital social e de relacionamento"; e (f) "capital natural". Eles servem como referência para que as organizações observem os principais insumos dos quais dependem e aqueles que mais impactam (NICHI, 2016). Nem todos são relevantes ou aplicáveis a todas as organizações. Embora a maioria atue com

todos, as interações podem não ser significativas o suficiente para serem incluídas no relatório. Por isso, não há obrigação de adotar a mesma classificação dos tipos de Capital definida pelo IIRC. Mesmo assim, é necessário mapear analiticamente os elementos que constituem os diferentes Capitias Organizacionais e destacar as maneiras como a instituição interage com eles (BARTOCCI; PICCIAIA, 2013). É importante perceber que a definição dos Capitais Organizacionais visa acompanhar a criação e a preservação dos recursos disponíveis, evitando a sua redução (IIRC, 2014; VON ECK; NEL, 2015).

A integração dos Capitais Organizacionais da Estrutura de Relato Integrado é ilustrada na Figura 4 e, em seguida, os Capitais definidos pelo IIRC são descritos no Quadro 3.

Figura 4 – Integração dos diferentes capitais definidos pelo IIRC



Fonte: IIRC, 2014 *apud* NICHI, 2016.

Quadro 3 – Descrição dos Capitais definidos pelo IIRC

CAPITAL	DESCRIÇÃO
Financeiro	Conjunto de recursos disponíveis para a organização produzir bens ou prestar serviços (repasses e subsídios recebidos, retorno de investimentos, financiamentos, dívidas contraídas, ações ou subvenções).
Manufaturado	Objetos físicos manufaturados disponíveis para a organização produzir bens ou prestar serviços. Inclui bens duráveis como equipamentos, infraestrutura, instalações próprias, materiais e equipamentos necessários ao funcionamento das atividades da organização. O capital manufaturado é, muitas vezes, gerado por outras organizações, mas pode incluir ativos fabricados pela própria organização relatora, sejam destinados para clientes externos ou para uso próprio.
Intelectual	Intangíveis organizacionais baseados em conhecimento, como propriedades intelectuais (patentes, direitos autorais, software, direitos ou licenças, projetos de Pesquisa & Desenvolvimento); ou como "capital organizacional", conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos da organização. Engloba também os processos de gestão do conhecimento, visando à sua manutenção na formação de gerações futuras e capacidade de criar um ambiente colaborativo.
Humano	Competências, habilidades e experiências das pessoas da organização e suas motivações para inovar, ações para alinhamento à cultura organizacional e às estratégias da empresa, treinamento, comunicação interna, retenção, engajamento e promoção da integração entre as diversas áreas para otimização dos processos. Inclui o alinhamento e o apoio à estrutura de governança, ao gerenciamento de riscos e aos valores éticos. Gera capacidade para entender, desenvolver e implementar a estratégia da organização, ampliando a lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluindo a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.

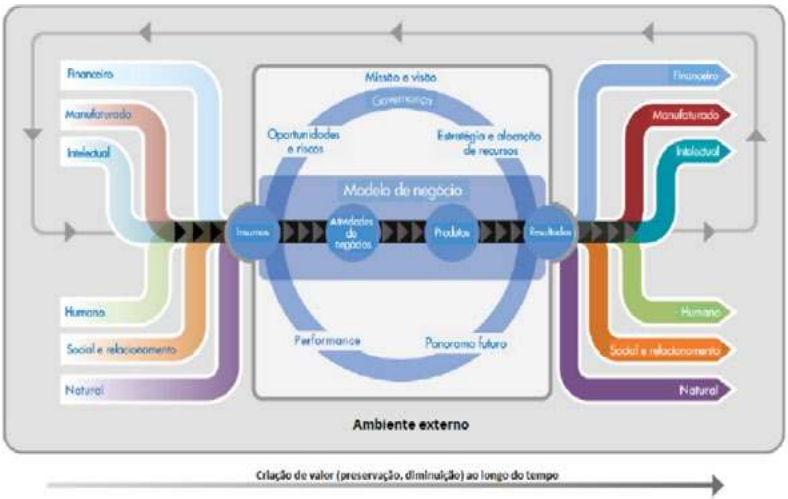
CAPITAL	DESCRIÇÃO
Social e de relacionamento	Relacionamento com as partes interessadas e/ou participação em redes, compartilhando informações e melhorando o bem-estar individual e coletivo. Esse capital contempla relacionamentos estabelecidos, parcerias, valores em comum, intangíveis relacionados à marca e reputação da instituição. Inclui padrões comportamentais comuns e valores compartilhados; relacionamentos internos e externos; confiança e compromisso que a organização desenvolve e procura construir para a proteção das partes interessadas externas; ou licença social para a organização operar.
Natural	Objetos físicos naturais renováveis e não renováveis e recursos ambientais que fornecem bens ou serviços que apoiam a prosperidade passada, presente e futura da organização. Inclui a água, a terra, os minerais, as florestas e os recursos da biodiversidade, acompanhando a qualidade do ecossistema de onde a organização atua.

Fonte: IIRC (2014).

Esses Capitais também podem ser entendidos como parte da sustentação teórica da abordagem baseada em Geração de Valor Organizacional utilizada pela Estrutura <RI>. O conceito de Geração de Valor Organizacional é o pilar do Relato Integrado. Quando as interações, as atividades e os relacionamentos institucionais são relevantes para os recursos da organização, influenciando suas capacidades de manter ou gerar valor, eles devem ser aspectos relatados. Ademais, é importante observar que o alcance do valor esperado pelas metas da instituição depende de diversos recursos que podem ser gerados dentro ou fora da organização, por meio das relações com as partes interessadas ou influências do cenário externo local ou global. Nesse sentido, a capacidade de a organização gerar valor para si mesma também se relaciona diretamente com o valor que ela gera para o ambiente externo, na mesma medida em que o cenário externo influencia os seus resultados (IIRC, 2014).

A Figura 5 ilustra o processo de criação de valor organizacional de acordo com o IIRC.

Figura 5 – Processo de criação de valor organizacional



Fonte: IIRC, 2014 *apud* NICHI, 2016.

O ambiente externo estabelece o contexto no qual a organização atua, incluindo as condições econômicas nacionais e internacionais, as mudanças de tecnologia, os temas das sociedades onde a organização atua e os desafios ambientais. A missão e a visão abrangem a organização como um todo, identificando seu objetivo e a sua intenção de maneira clara e concisa. No centro da organização, está o seu modelo de negócios, intimamente ligado ao plano estratégico da organização, que converte os diversos recursos a que tem acesso, por meio de suas atividades, em produtos, serviços, subprodutos e resíduos. As atividades e os produtos da organização levam aos resultados em termos de efeitos sobre os Capitais Organizacionais (IIRC, 2014).

Os conceitos fundamentais que guiam o conteúdo geral de um relatório integrado são os Princípios Básicos, os Elementos de Conteúdo e os Capitais Organizacionais, como detalhado neste capítulo. Bartocci e Picciaia (2013) observam que a Estru-

tura <RI> é apenas mais um método que guia o desenvolvimento sustentável de instituições e, sem dúvida, será substituído por outras formas de alcançar esse fim no futuro. Apesar disso, como a metodologia recomendada pelo TCU é sustentada pela abordagem baseada em Geração de Valor Organizacional, é uma boa ferramenta para acompanhar a capacidade da organização em operar de forma sustentável. Além disso, a capacidade da instituição de se adaptar às mudanças com alocação de recursos de forma estratégica torna-se facilitada uma vez que os dados gerados para a composição do relatório integrado podem ser utilizados como ferramentas de acompanhamento de metas. Isso destaca a importância do relatório integrado na geração de informações relevantes para a organização e para a sociedade (IIRC, 2014).

Como o conceito de Geração de Valor Organizacional é o que guia o conteúdo geral para a elaboração de um relatório integrado, Bartocci e Picciaia (2013) alertam ser fundamental compreender que uma avaliação correta dos itens de Princípios Básicos, Elementos de Conteúdo e Capitais Organizacionais só possa ser realizada à luz da forma como a instituição pretende interpretar a sua missão e a sua visão, intimamente ligadas ao planejamento estratégico e ao "modelo de atividade" da instituição. Por isso, relatar de forma integrada é um processo de construção constante, que requer uma capacidade de interação entre os diferentes setores internos, sobretudo entre as esferas política e gerencial. Nesse sentido, há o entendimento que "os responsáveis pela governança são responsáveis por criar uma estrutura adequada e supervisão para apoiar a capacidade da organização de gerar valor" (IIRC, 2014, p. 13).

Soares (2021) reforça a necessidade de a instituição investir na cultura interna de mudança, apontando a liderança como a principal referência para apontar possibilidades que nem sempre são operações que visam aos resultados de curto prazo. Soares (2021) situa as ferramentas existentes para alinhar as estratégias internas com a agenda do desenvolvimento sustentável como um facilitador para a organização, mas indica que o objetivo só é alcançado quando a visão de gerar e de com-

partilhar valor para as partes interessadas está internalizado nas operações da organização. Trata-se de repensar a função social das instituições, muito além das certificações e dos lucros (SOARES, 2021).

O Relato Integrado também pode ser um instrumento de prestação de contas. Para atingir esse fim de transparência, o TCU orienta que o relatório integrado precisa seguir a diretriz de clareza, mediante o uso de linguagem simples e de imagens visuais, de modo a transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis. Ademais, alerta que a gestão na forma de relato integrado é um processo gradual, que evolui a cada nova edição do relatório anual em conformidade com as exigências da Estrutura Internacional para Relato Integrado. Nas palavras de Bartocci e Picciaia (2013), a Estrutura <RI> "não é uma questão simplesmente de fornecer um relatório que respeite certas diretrizes, mas de ativar um processo em que se tornar responsável é internalizado" (BARTOCCI; PICCIAIA, 2013, p. 203, tradução nossa[14]). O relatório nesse formato permite compreender e organizar os recursos existentes para a organização com o intuito de obter resultados com valores públicos. Adotar o pensamento integrado pode auxiliar as organizações brasileiras com o planejamento, com a comunicação e com a integração dos aspectos para o desenvolvimento sustentável na sua atuação e favorecer o desenvolvimento sustentável da sociedade. A Estrutura <RI> é, portanto, um instrumento que pode ser utilizado para a gestão integrada da organização, para a sua comunicação interna e para a prestação de contas aos públicos externos (BRASIL, 2018).

Porém, a Estrutura <RI> não determina indicadores ou métodos específicos para mensuração do desempenho da organização. Assim, é fundamental que os gestores responsáveis pela elaboração dos relatórios anuais escolham os indicadores mais utilizados em cada setor, favorecendo a comparabilidade entre

14 "it is not a question of simply providing a report that respects certain formal guidelines, but of activating a process where becoming accountable is internalized." (BARTOCCI; PICCIAIA, 2013, p. 203)

as instituições que relatam suas operações. Para atingir seus fins de compreensão da dinâmica de criação de valor, o relatório integrado deve conter uma combinação de informações quantitativas e qualitativas (IIRC, 2014). Diferentes abordagens para o acompanhamento de *KPIs – Key Performance Indicators* (Indicadores-Chave de Desempenho) – permitem, portanto, a construção da coerência de um relatório integrado. Entre as principais referências para avaliar os índices e aprimorar o desempenho institucional em torno das práticas sustentáveis, estão as ferramentas desenvolvidas pela SASB (Sustainability Accounting Standards Board), pela GRI (Global Reporting Initiative), pela KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler), entre outras, além das certificações e normas existentes, tais como SA 8000, AA1000, ISO 14001, ABNT NBR 16001:2012, ISO 18091 e ISO 26000.

5 – Considerações finais

Este trabalho foi proposto com o objetivo de apresentar as diretrizes para a padronização do relatório de sustentabilidade institucional no formato da Estrutura Internacional para Relato Integrado. Acredita-se que a elaboração de relatórios desse tipo seja uma tendência crescente para comunicar as ações institucionais que possibilitam a oferta de entrega de serviços ou de produtos mais satisfatórios e sustentáveis para a sociedade. O artigo contribuiu com reflexões acerca das possibilidades de inovação no processo de prestação de contas e transparência das organizações públicas e privadas com relação à sustentabilidade institucional.

Para compreender a evolução dos conceitos da agenda sustentável, foram apresentadas as principais correntes teóricas sobre o tema no Capítulo 3. Também foram identificados os instrumentos regulatórios nacionais que se relacionam com as diretrizes para a emissão de relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social até o momento da pesquisa: os atos normativos Lei nº 13.303/2016, Decreto nº 9.203/2017, Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União nº 178/2019 e

nº 187/2020, Orientação Técnica do Comitê de Pronunciamentos Contábeis nº 09/2020 e Resolução da Comissão de Valores Mobiliários nº 14/2020, os quais são instrumentos que pautam a necessidade de relatar operações e divulgar resultados de geração de valor compartilhado.

Os relatórios integrados podem ser um instrumento para estimular as organizações a seguirem o desenvolvimento sustentável dos aspectos ambientais, sociais e de governança. Os materiais disponibilizados pelo TCU sobre o assunto e as diretrizes formuladas pelo IIRC foram documentos utilizados para a análise apresentada no Capítulo 4. A padronização dos relatórios de sustentabilidade em conformidade com a Estrutura Internacional para Relato Integrado visa contribuir para que as organizações desenvolvam uma visão integrada de seus planos estratégicos e para que possam ser comparadas umas com as outras. Além disso, o gerenciamento dos principais riscos tornam-se facilitados, oferecendo decisões mais bem fundamentadas para os gestores das organizações que utilizam a Estrutura <RI> (BRASIL, 2018).

Quando o TCU normatiza os requisitos para a composição do Balanço Social ou do Relatório de Gestão Anual de acordo com uma metodologia internacional, há uma especificação precisa sobre a necessidade de as entidades públicas demonstrarem sua capacidade de fornecer consistentemente processos para melhoria de produtos ou de serviços aos seus clientes em conformidade com os requisitos gerais e o desenvolvimento sustentável. Certamente, essa será uma iniciativa que os Tribunais de Contas Estaduais também irão recomendar sem demora. Mas, apesar dos esforços recentes do TCU, os relatórios não financeiros constituem um exercício ainda em evolução, exercício que não deve ser tão rígido a ponto de se tornar sem significado. Para garantir que a geração de relatórios em conformidade com a Estrutura <RI> não seja apenas uma ação passageira de comunicação ou de *marketing* institucional, é essencial que o pensamento integrado promova uma nova forma de administrar os recursos organizacionais disponíveis e de divulgar os percursos para a geração de valor. No geral, a questão final não é se a meto-

dologia do Conselho Internacional para Relato Integrado é útil, mas sim como ela será operacionalizada para de fato respeitar integralmente o desenvolvimento ambiental, o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social das comunidades.

6 – Referências

ACKERMAN, R. **How companies respond to social demands**. Harvard Business Review, v. 51, n. 4. 1973. Apud: FREIRE, Robson; SOUZA, Maria José Barbosa de; FERREIRA, Elaine. Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 5., 2008, Resende. Anais... Resende: SEGeT, 2008. p. 1-16.

BAKKER, F.; GROENEWEGEN, P.; HOND, F. **A bibliometric analysis of 30 years or research and theory on corporate social responsibility and Corporate Social Performance**. Business & Society, v. 44, n. 3, p. 283-317, 2005. Apud: FREIRE, Robson; SOUZA, Maria José Barbosa de; FERREIRA, Elaine. Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 5., 2008, Resende. Anais... Resende: SEGeT, 2008. p. 1-16.

BARTOCCI, L.; PICCIAIA, F. **Towards integrated reporting in the public sector**. Faculty of Economics, University of Perugia, Perugia, Italy. C. Busco et al. (eds.), Integrated Reporting, Springer International Publishing Switzerland, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_12. Acesso em: 20 jan. 2021.

BASSEN, A.; KOVACS, A. **Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective**. Zeitschrift fu¨r Wirtschafts- und Unternehmensethik, v. 9, n. 2, p. 182-192, 2008.

BOERNER, H. Your company's ESG-environmental, social, and governance factors are mattering more now to institutional investors. Corporate Finance Review, v. 12, n. 2, p. 40-43, 2007.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. **Resolução CVM nº 14, de 9 de dezembro de 2020**. Aprova a Orientação Técnica CPC nº 09/2020 – Relato Integrado. Disponível em < http://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/resolucoes/anexos/001/resol014.pdf> Acesso em jan 2021.

BRASIL. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **Orientação Técnica CPC nº 09, de novembro de 2020**. Torna o Relato Integrado referência de metodologia de integração de informação financeira e não financeira. Disponível em <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/CTG09.pdf> Acesso em jan 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm> Acesso em jan 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. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm> Acesso em maio 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU nº 178, de 23 de outubro de 2019**. Dispõe acerca das prestações de contas anuais da Administração Pública Federal referentes ao exercício de 2019. Disponível em < https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E6E0366FF016E0421A9502AC0> Acesso em jan 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU nº 187, de 9 de setembro de 2020**. Dispõe acerca das prestações de contas anuais da Administração Pública Federal referentes ao exercício de 2020. Disponível em < https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E747486F3017479820A880E3C> Acesso em jan 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Ferramenta para autoavaliação de relatórios de gestão na forma de Relato Integrado**: anexos II e III da DN-TCU nº 178/2019. Disponível em < https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fi

leId=8A81881F77D5272801783792199A43DD> Acesso em jan 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Nota de esclarecimento sobre relatório de gestão na forma de Relato Integrado**. 2018. Disponível em < https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F69B062FC016A0928FF593942&inline=1> Acesso em jan 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de gestão**: guia para elaboração na forma de relato integrado: evolução da prestação de contas. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2020.

CARROLL, A.; HOY, F. **Integrating corporate social policy into strategic management**. Journal of Business Strategic, v. 4, n. 3, p. 48-57, 1984. Apud: FREIRE, Robson; SOUZA, Maria José Barbosa de; FERREIRA, Elaine. Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 5., 2008, Resende. Anais... Resende: SEGeT, 2008. p. 1-16.

CARVALHO, L. N.; KASSAI, J. R. Relato Integrado. In: FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P. C. **O futuro da governança corporativa**: desafios e novas fronteiras. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2013. Apud: NICHI, J. Governança e relato integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa. 2016. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) – Universidade de São Paulo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, São Paulo, 2013.

CASTRO, Augusto. **Para especialistas, Rio 92 levou Brasil ao protagonismo em questões ambientais**. Agência Senado. Em Discussão. 2017. Disponível em < https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/08/07/para-especialista-rio-92-levou-brasil-ao-protagonismo-em-questoes-ambientais > Acesso em 21 dez. 2020.

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE CONFERENCE BOARD. **About our history**. Disponível em: https://www.ced.org/about/history. Acesso em: 10 fev. 2021.

DIENHART, John W. **Business, Institutions and Ethics**. New York: Oxford University Press, 2000. Apud: MACHADO FILHO,

Cláudio Antonio Pinheiro. Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos. Universidade de São Paulo, USP. São Paulo. Tese de doutorado [Administração]. 2002.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. **The iron cage revisited**: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL e DIMAGGIO. The new institutionalism in organizational analysis. p. 63-82. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

ELKINGTON, John. **Enter the triple bottom line**. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie (orgs). The triple bottom line, does it all add up: assessing the sustainability of business and CSR. London: Taylor & Francis Group, Earthscan, 2004.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston, MA: Pitman, 1984.

FREIRE, Robson; SOUZA, Maria José Barbosa de; FERREIRA, Elaine. **Responsabilidade social corporativa**: evolução histórica dos modelos internacionais. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 5., 2008, Resende. Anais... Resende: SEGeT, 2008. p. 1-16.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

IIRC, International Integrated Reporting Council. **Estrutura Internacional para Relato Integrado**. Tradução língua portuguesa: FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. 2014. Disponível em <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> Acessado em 5 Mar 2021.

KPMG, KPMG & GROUP OF 100. Sustainability reporting: a guide, Group of 100, Melbourne, 2008.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações**: Um Estudo Multicasos. Universidade de

São Paulo, USP. São Paulo. Tese de doutorado [Administração]. 2002.

MIRIAM, Jankalová; RADOSLAV, Jankal. **The assessment of corporate social responsibility**: Approaches analysis. ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES. 4. p. 441-459. The International Journal. ISSN 2345-0282. Volume 4 Number 4 (June). University of Žilina, Slovakia. 2017.

MOORE. Mark. **Creating public value**: strategic management in government. Harvard University Press, Cambridge, MA. Apud: BARTOCCI, L.; PICCIAIA, F. Towards integrated reporting in the public sector. Faculty of Economics, University of Perugia, Perugia, Italy. C. Busco et al. (eds.), Integrated Reporting, Springer International Publishing Switzerland, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_12. Acesso em: 20 jan. 2021.

MOORE, S.; WEN, J. J. **Business ethics? A global comparative study on corporate sustainability approaches**. Social Responsibility Journal, v. 4, n. 1, p. 172-184, 2008.MORCELLI, Aier Tadeu; ÁVILA, Lucas Veiga. **Responsabilidade social**. Santa Maria: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Rede e-Tec Brasil. 2016

NICHI, J. **Governança e relato integrado**: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa. 2016. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) – Universidade de São Paulo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, São Paulo, 2013.

ORTAS, E. et al. **The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives**. Journal of Cleaner Production, v. 108, 2015, p 673-684.

PEREIRA, Carlo. **O ESG é uma preocupação que está tirando seu sono? Calma, nada mudou**. Revista Exame. 11 dez. 2020. Disponível em: https://exame.com/blog/carlo-pereira/esg-o-que-e-como-adotar-e-qual-e-a-relacao-com-a-sustentabilidade. Acesso em: 27 dez. 2020.

PORTER, M.; KRAMER, M. **Estratégia e sociedade**: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial. Harvard Business Review. Elsevier, v. 84, n. 12, p. 78- 92, 2006. Apud: FREIRE, Robson; SOUZA, Maria José Barbosa de; FERREIRA, Elaine. Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 5., 2008, Resende. Anais... Resende: SEGeT, 2008. p. 1-16.

RESENDE, Rodrigo. **Senado tem participação de destaque nas discussões da COP 26**. Agência Senado. Em Discussão. 2021. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/audios/2021/11/senado-tem-participacao-de-destaque-nas-discussoes-da-cop-26> Acesso em 6 fev. 2022.

SACHS, I. **Desenvolvimento**: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SOARES, Juliana. **A corrida pelo ESG**. 2021. Disponível em https://www.linkedin.com/pulse/corrida-pelo-esg-juliana-soares-ela-dela-/. Acesso em: 10 maio 2021.

VIDAL, L. I. E. et al. **The differences across future teachers regarding attitudes on social responsibility for sustainable development**. Int. J. Environ. Res. Public Health, v. 17, n 15, p. 5323, jul. 2020. Disponível em doi:10.3390/ijerph17155323. Acesso em: 4 fev. 2020.

VON ECK, C.; NEL, C. **Reporte integrado**: a ponta do iceberg. South Africa. The Institute of Internal Auditors, 2015.

YOUNG, S., THYIL, V. **Corporate social responsibility and corporate governance**: role of context in international settings. J Bus Ethics, v. 122, p. 1-24, 2014.

Recebido em 27/10/21
Aprovado em 16/11/21