CAROLINE MOYA DE MORAIS

RELATO INTEGRADO:

UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS BRASILEIRAS E EUROPEIAS SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL

Londrina
2017

CAROLINE MOYA DE MORAIS

RELATO INTEGRADO:

UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS BRASILEIRAS E EUROPEIAS SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Gomes dos Reis.

Londrina
2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

M827r Morais, Caroline Moya de.
Relato integrado : uma análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias sob a ótica da teoria institucional / Caroline Moya de Morais. - Londrina, 2017.
156 f.: il.

Orientador: Luciano Gomes dos Reis.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.
Inclui bibliografia.

1. Teoria institucional. - Teses. 2. Administração de empresas. - Teses. 3. Sustentabilidade. - Teses. I. Reis, Luciano Gomes dos. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658:577.4

CAROLINE MOYA DE MORAIS

RELATO INTEGRADO:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS BRASILEIRAS E EUROPEIAS SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

_____
Orientador: Prof. Dr. Luciano Gomes dos Reis
Universidade Estadual de Londrina - UEL

_____
Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Universidade Estadual de Londrina - UEL

_____
Prof. Dr. Daniel Ramos Nogueira
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 19 de julho de 2017.

Dedico este trabalho a meus pais e especialmente ao meu marido Edson e meus filhos Pedro e Davi.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me ajudar a chegar até este momento, me abençoando e me fortalendo a cada dia.

Agradeço a meus pais, Maria e Lázaro, pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida, em especial nestes últimos trinta meses, quando tive que abdicar de muitos momentos importantes com eles.

Aos meus irmãos, Adriana e Fernando, por todo incentivo e aconselhamento a cada tomada de decisão.

Ao meu marido, Edson, e meus filhos queridos, Pedro e Davi, por todo estimulo, compreensão, alegrias e sorrisos, apesar da minha ausência seja ela física ou mental.

Aos colegas de mestrado, meu muito obrigada por todo companheirismo, auxílio, discussões e a leveza do dia a dia.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luciano G. dos Reis, por sua disponibilidade e constante orientação neste trabalho, e sobretudo por sua paciência, respeito e amizade ao longo deste período.

A todos os professores do Mestrado PPGA – UEL meu imenso agradecimento por todo conhecimento repassado e por me ajudarem a resgatar a importância acadêmica e prática da Administração de Organizações.

Gostaria de agradecer também algumas pessoas que contribuíram para o meu despertar para a área acadêmica: as minhas amigas de graduação e de toda a vida: Lilian Yuri Bando e Sonia Dias, meu imenso agradecimento pelo “empurrão” para chegar até aqui.

A toda turma de graduação em Administração, Turma 4000, agradeço pelo incentivo e amizade para toda vida.

Aos professores Fernando A. do P. Gimenez, Hamil Adum Filho e Marcos Tito que por acaso do destino tive a oportunidade de conhecer, reencontrar e trabalhar junto. O meu eterno agradecimento a vocês por serem fonte de inspiração e estimulo.

“A palavra não é o ponto de partida – a ação já existia antes dela; a palavra é o termo do desenvolvimento, o coroamento da ação.”
(*Lev Semenovich Vygotsky*)

MORAIS, Caroline Moya de. **Relato Integrado:** Uma análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias sob a ótica da Teoria Institucional. 2017. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

RESUMO

Fundamentado na necessidade de uma maior integração entre organizações, sociedade e demais partes interessadas, assim como em suas ações comunicacionais que visam a demonstração transparente de suas ações quanto à obtenção e transformação de recursos, e suas práticas relacionadas, o presente estudo visa trazer à tona a compreensão sobre um novo modelo de comunicação corporativa – o Relato Integrado (RI) sob a ótica da Teoria Institucional. Neste sentido, objetivou-se aproximar a perspectiva do RI à Teoria Institucional no que tange a compreender como os aspectos do isomorfismo institucional, seja no âmbito normativo, mimético e/ou coercitivo, se manifestam nos Relatos Integrados divulgados por empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto. Com base em uma pesquisa de abordagem qualitativa, a metodologia apoia-se a uma coleta de dados documental, através de dados secundários. A análise dos dados deu-se por meio de análise de conteúdo impresso nos Relatos Integrados, através de análise semântica, bem como descritiva das informações coletadas. Os resultados apresentaram que a manifestação do isomorfismo se dá mediante as suas três vertentes – coercitiva, mimética e normativa, tanto no nível organizacional, como no nível de campo. Tais aspectos estão presentes tanto nos Relato Integrados das organizações brasileiras como europeias. De maneira geral, as organizações brasileiras apresentam sobre um ambiente de mercado interno incerto no que se refere à política e à economia, principalmente. As metas e objetivos são pouco específicas e claras, remetendo assim, a certa ambiguidade das metas. Há também a expressão de busca por profissionais de alto nível acadêmico, ou formação de especialista em determinadas áreas de atuação. Quanto as organizações europeias, destacam-se as abordagens em todas as empresas sobre uma reestruturação do negócio, buscando maior simplicidade e integração organizacional. As incertezas em termos de volatilidade econômica em seus mercados domésticos, ou mercado global, assim como insegurança política e consequentemente regulamentar. E a participação ativa de executivos em associações comerciais, industriais e profissionais. No âmbito geral, tanto as empresas brasileiras como europeias apresentam uma relação bastante estrita com o Estado, assim como uma abordagem imprecisa sobre as metas organizacionais, em sua maioria. Comparativamente, o isomorfismo também se revela mediante os aspectos culturais do mundo moderno, onde transacionados por meio de rituais e regras, estruturas e processos são discutidos e predispostos para a formalização deste novo modelo de relatório corporativo. Constatou-se ainda que a difusão e adesão ao RI tem sido disposta especialmente quanto a busca por legitimidade social ao invés de um incremento da eficiência organizacional, ou seja, abarca mais um resgate da imagem e reputação das empresas para a sociedade e da confiança de seus investidores.

Palavras-chave: Teoria Institucional. Isomorfismo. Relato Integrado. Sustentabilidade.

MORAIS, Caroline Moya. Integrated Reporting: A comparative analysis between Brazilian and European companies from the perspective of Institutional Theory. 2017. 155 p. Dissertation (Master's degree in Business Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

ABSTRACT

Based on the need for greater integration between organizations, society and other interested parties, as well as in their communication actions aimed at demonstrating their actions transparent as to the obtaining and processing of resources, and its related practices, the present study aims at bringing up the understanding of a new model of corporate communications – Integrated reporting (IR) from the perspective of Institutional Theory. In this way, the objective of bringing the perspective of the IR to Institutional Theory as it pertains to understanding how aspects of institutional isomorphism, is under legislative , Mimetic and/or coercive, manifest themselves in Integrated Reports published by European companies and joined the pilot project. Based on a qualitative approach, the methodology is supported by a documentary data collection, based on secondary data. The analysis of the data was through analysis of content printed in Integrated Reports, through semantic analysis, as well as descriptive of the information collected. The results showed that it is three strands-Mimetic and normative, coercive, both the organizational level, as in the field level, gives the manifestation of the isomorphism. Such aspects are present in both the Integrated Reporting of Brazilian organizations such as Europe. In General, the Brazilian organizations feature about an internal market environment uncertain with regard to politics and the economy. The goals and objectives are clear and specific, so the ambiguity of goals. There is also a search expression by professionals of high academic level, or specialist training in certain areas. As European organizations, the approaches in all companies on business restructuring, seeking greater simplicity and organizational integration. The uncertainties in terms of economic volatility in their domestic markets, or the global market, as well as policy and regulatory uncertainty. In addition, the active participation of executives in commercial, industrial and professional associations. In General, both Brazilian companies as a strict European relationship with the State, as well as an imprecise approach about the organizational goals, in your most. Comparatively, the isomorphism also reveals himself through the cultural aspects of the modern world, where transacted through rituals and rules, structures and processes discussed and predisposed for the formalization of this new model of corporate report. It noted that the dissemination and adherence to the RI has been prepared especially for social legitimacy rather than increased organizational efficiency, namely, covers another rescue of the image and reputation of companies to society and the confidence of its investors.

Keywords: Institutional Theory. Isomorphism. Integrated Reporting. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conceito da Teoria da Modernização Ecológica 41

Figura 2 – Processo de RI – Criação de Valor 56

Figura 3 – Análise dos relatórios em cluster por similaridade de palavras 129

Figura 4 – Frequência de 100 palavras mais citadas nos RIs pesquisados (Brasil/ Europa) 130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O “velho” e o “novo” institucionalismo 28
Quadro 2 – Respostas neoinstitucionais para a influência das instituições sobre o comportamento individual 30
Quadro 3 – Princípios Básicos do RI 52
Quadro 4 – Os “capitais” do RI 55
Quadro 5 – Os Elementos de conteúdo do RI 57
Quadro 6 – Empresas participantes do Projeto Piloto por país – Ano 1 60
Quadro 7 – Principais contribuições dos estudos sobre RI 64
Quadro 8 – Empresas Brasileiras 70
Quadro 9 – Empresas Europeias 70
Quadro 10 – Categorias e Subcategorias de Análise 72
Quadro 11 – Temas para Análise 74
Quadro 12 – Executivos da Achmea que fazem parte de Associações em 2014 93
Quadro 13 – Executivos da Achmea que fazem parte de Associações em 2015 93
Quadro 14 – Sumarização da Análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias 132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contagem de palavras referente às subcategorias e temas de Análise 75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 18
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 18
1.2.1 Objetivo Geral 18
1.2.2 Objetivos Específicos 19
1.3 JUSTIFICATIVA 19

2 REFERENCIAL TEÓRICO 24
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL: SUAS ORIGENS E O RESGATE TEÓRICO 24
2.1.1 As Três Versões do Neoinstitucionalismo 29
2.1.2 Isomorfismo 33
2.2 SUSTENTABILIDADE: TEORIAS, CORRENTES E DEFINIÇÕES 39
2.3 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE: DEFINIÇÕES E EVOLUÇÃO 44
2.3.1 O Relato Integrado 50
2.3.2 O Projeto Piloto para RI 58
2.4 RELATO INTEGRADO COMO FOCO DE ESTUDOS 61

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 67
3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA 67
3.2 COLETA DE DADOS 69
3.2.1 Unidade de Análise 69
3.2.2 Definição das Categorias de Análise 71
3.3 ANÁLISE DE DADOS 73

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 77
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS: NÍVEL ORGANIZACIONAL 78
4.1.1 Empresas Brasileiras 78
4.1.1.1 Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico – BNDES 78
4.1.1.2 Grupo CCR SA 80
4.1.1.3 Itaú SA 81
4.1.1.4 Natura 84
4.1.1.5 Votorantim 87

4.1.2 Empresas Europeias 90
4.1.2.1 Achmea 90
4.1.2.2 Aegon NV 94
4.1.2.3 Association of Chartered Certified Accountants – ACCA 96
4.1.2.4 Royal Bam Group NV – BAM 98
4.1.2.5 Deloitte NL 100
4.1.2.6 Ernst & Young Nederland LLP 102
4.1.2.7 Interserve 104
4.1.2.8 Mark & Spencer Group plc 105
4.1.2.9 Ranstad 107
4.1.2.10 The Crown Estate 109
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS: NÍVEL DE CAMPO 113
4.2.1 Empresas Brasileiras 114
4.2.2 Empresas Europeias 115
4.3 ANÁLISE DA MANIFESTAÇÃO ISOMÓRFICA SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL 119
4.3.1 Empresas Brasileiras 119
4.3.1.1 Isomorfismo Coercitivo 119
4.3.1.2 Isomorfismo Mimético 120
4.3.1.3 Isomorfismo Normativo 122
4.3.2 Empresas Europeias 123
4.3.2.1 Isomorfismo Coercitivo 123
4.3.2.2 Isomorfismo Mimético 124
4.3.2.3 Isomorfismo Normativo 126
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DA MANIFESTAÇÃO ISOMÓRFICA ENTRE EMPRESAS BRASILEIRAS E EUROPEIAS 127

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 135

REFERÊNCIAS 138

APÊNDICES 149
APÊNDICE A – Planilha Análise de Dados_ Empresas Brasileiras: BNDES e CCR AS 150

APÊNDICE B – Planilha Análise de Dados_ Empresas Brasileiras: Itaú SA e Natura..... 151
APÊNDICE C – Planilha Análise de Dados_ Empresas Brasileiras: Natura e Votorantim 152
APÊNDICE D – Planilha Análise de Dados_ Empresas Europeias: Achmea e Aegon Nv..... 153
APÊNDICE E – Planilha Análise de Dados_ Empresas Europeias: ACCA e BAM..... 154
APÊNDICE F – Planilha Análise de Dados_ Empresas Europeias: Deloitte NL, Ernst & Young NL, Interserve e Mark & Spencer..... 155
APÊNDICE G – Planilha Análise de Dados_ Empresas Europeias: Ranstad e The Crown Estate 156

1 INTRODUÇÃO

O conceito de desenvolvimento econômico ancorado nas características de alta produtividade, consumo acentuado e maximização de lucro vem sofrendo críticas ao longo das últimas décadas. As descobertas sobre a destruição da camada de ozônio, a extinção de animais, modificações genéticas, mudança climática global, além de frequentes crises financeiras, corroboraram para alertar a população sobre o papel das organizações e sua interação com a economia, a sociedade e o meio ambiente (MOL, 1997; DRYZEK, 2005; FOLADORI, 2001; REDCLIFT, 2001; SHRIVASTAVA, 1993).

Com o aumento ao acesso e a rapidez de informações, cada vez mais a sociedade pressiona as empresas a desenvolverem posturas transparentes no que concerne à busca e à transformação de recursos. Neste sentido, ampliam-se as exigências em torno das organizações para que executem ações pautadas na minimização dos impactos de degradação ao meio ambiente e de práticas sociais próprias do desenvolvimento econômico. Isto acaba por refletir na influência para adoção de estratégias e práticas socioambientais no meio organizacional (DRYZEK, 2005; FOLADORI, 2001).

Dentre uma diversidade de ações promovidas pelas empresas em busca de uma atividade mais sustentável - como por exemplo, inovação em processos e operações - desponta a necessidade de relata-las para seus diversos públicos envolvidos, incluindo a própria sociedade em geral, tornando assim, uma relação mais próxima entre organização e seu ambiente. Deste modo, relatórios de sustentabilidade entre outros meios de práticas comunicacionais passam a apresentar um papel importante para o fortalecimento desta relação.

Embora sejam adotados em sua maioria de forma voluntária, os relatórios de sustentabilidade têm sido amplamente empregados pelas empresas, principalmente àquelas que têm um alto fator de impacto, seja econômico, ambiental ou social, ou mesmo que necessitam agregar valor à sua imagem e operação diante de investidores (JOSE; LEE, 2007; RAIBORN; BUTLER; MASSOUD, 2011; SCHALTEGGER, 2012).

Com o foco pautado nas práticas comunicacionais desenvolvidas pelas organizações, especificamente no que tange aos relatórios de sustentabilidade, verifica-se que as pesquisas sobre esta temática vêm sendo intensificadas nos últimos anos, principalmente desde o final do século XX. A preocupação em criar uma aproximação entre organização e seu ambiente tem sido impulsionada em sua essência frente aos anseios da sociedade, e a crescente formação de movimentos sociais, ambientais e de regulação - assim como da

atuação do próprio Estado - com o objetivo de estimular uma postura organizacional econômica que privilegie ações ambientais e sociais, além do resultado exclusivamente financeiro (ABEYSEKERA, 2013; JOSE; LEE, 2007; NAGANO et al., 2013; OLIVEIRA, 2005; SCHALTEGGER, 2012).

Neste sentido, a comunicação de ações e práticas de sustentabilidade através de relatórios ganha corpo por volta do ano 2000, com a criação da *Global Reporting Initiative* (GRI). Tal instituição surge com a apresentação de mecanismos de responsabilização para as empresas de forma a garantir que estas passem a incorporar de fato, práticas ambientais responsáveis. Através da inserção de indicadores aos relatórios de sustentabilidade como meio para mensuração das operações das organizações, o GRI desponta, conforme apontam Marimon et al. (2012, p. 135) com o objetivo de "fornecer diretrizes de informação para apresentar uma visão mais clara dos impactos humanos e ecológicos de uma empresa". Assim, diversas organizações mundiais passam a adotar, voluntariamente, a divulgação de seus resultados para investidores, parceiros, funcionários e sociedade em geral, com base nessas diretrizes (RAIBORN; BUTLER; MASSOUD, 2011; MARIMON et al., 2012; GRI, 2015).

O modelo GRI tem se apresentado desde a sua concepção até a atualidade, como o relatório mais utilizado pelo meio empresarial como forma de divulgar suas ações e práticas socioambientais. Um dos pilares fundamentais do modelo GRI trata-se da aplicação de indicadores e critérios que visam oferecer maior comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade das informações divulgadas no que tangem ao desempenho econômico, social e ambiental da organização (INSTITUTO ETHOS, 2015).

Ao longo do tempo, o GRI passou por constantes aperfeiçoamentos que, em geral, priorizam a melhoria na qualidade e confiabilidade das informações prestadas pelas organizações a seus mercados e sociedade, e desta forma, atualmente está em sua quarta versão (G4). O foco desta versão está relacionado à materialidade das informações prestadas pelas organizações, ou seja, trata-se de "questões que efetivamente são cruciais para a consecução das suas metas e gestão do seu impacto na sociedade" (GRI, 2013).

Porém, à medida em que essas atualizações ocorrem, há um aumento da complexidade também quanto a elaboração do relatório, e as práticas implementadas nas organizações. Assim, sua sistematização se torna demorada e a comunicação mais confusa, pois apesar da riqueza das informações devido ao nível de detalhamento, essa minuciosidade acaba por dificultar o acesso e a clareza dos dados e informações apresentados com as

diferentes políticas, práticas e impactos gerados pelas organizações (DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014).

Devido a essa dificuldade em atrelar as informações contidas nos relatórios financeiros e de sustentabilidade, assim como na complexidade de tais dados, inicia-se um movimento em torno dessa discussão com o intuito de integrar as informações entre resultados financeiros e indicadores de sustentabilidade em um único documento. Tal iniciativa propõe como objetivo compreender de forma mais abrangente e, ao mesmo tempo concisa, os impactos das organizações na sociedade e no meio ambiente.

Assim, surge o Relato Integrado (<IR> símbolo como ficou conhecido – *Integrated Reporting*) como proposta de elaboração de uma comunicação sumária sobre como estratégia, governança, desempenho e perspectivas de uma organização, dentro de seu ambiente externo, deve conduzir à criação de valor no curto, médio e longo prazo, buscando com isso beneficiar a todos os envolvidos com a organização (IIRC, 2015; CHENG et al., 2014; DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014; ABEYSEKERA, 2013).

O Relato Integrado trata-se de um projeto idealizado pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) ou Conselho Internacional para Relato Integrado, órgão criado como fruto de uma reunião de alto nível convocada por sua Alteza Real, o Príncipe de Gales no ano de 2009, com o intuito de construir o projeto *Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S) (IIRC, 2015; DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014; OWEN, 2013; ABEYSEKERA, 2013). O objetivo deste movimento foi discutir ações que pudessem conduzir a sustentabilidade como parte do DNA das organizações, de forma a convergir uma dinâmica entre as comunidades financeiras, contábeis e de investidores como apoio a uma mudança fundamental nos modelos de negócios e na economia, tanto para um reflexo nas ações das gerações atuais como das futuras (IIRC, 2015; DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014; STUBBS; HIGGINS, 2014; CHENG et al., 2014).

Desde a sua concepção, o RI (Relato Integrado ou IR - *Integrated Reporting*) tem instigado uma série de comportamentos e ações a sua volta. Isto pode ser verificado até mesmo pelo grande número de empresas de diferentes países e setores de atuação, que aderiram ao projeto piloto para adaptarem-se a este novo formato. O *Pilot Programme* idealizado e concebido através do IIRC a partir do último trimestre de 2011, contou com mais de 90 empresas de diferentes setores de atuação instaladas em cerca de 24 países. Seu principal objetivo buscou incentivar e predispor a experiência para a divulgação do Relato Integrado a algumas organizações participantes, com o intuito de promover a troca de experiências entre elas e auxiliar nos ajustes necessários para fundamentar esta nova

proposta, de maneira a configurar uma estrutura conceitual ideal para a prática do relatório (NAGANO et al., 2013).

Assim como a versão G4 da GRI, o Relato Integrado, busca trazer uma visão mais integrada das informações financeiras e socioambientais em seu modelo de relatório, e busca uma comunicação que exprima de fato uma conectividade com a gestão da organização, auxiliando na tomada de decisões estratégicas. Para isto, alguns ajustes internos podem ser necessários tanto no que tange aos processos, quanto ao pensamento e cultura organizacional.

No entanto, algumas críticas têm sido apontadas no contexto da aplicação desta última versão da GRI pelas organizações e que podem também ser relacionadas ao âmbito da proposição do RI. Mesmo se tratando de diretrizes recentes, estipuladas a partir de 2013, há alguns estudos que indicam falhas ou omissões das empresas quanto ao atendimento integral das orientações desta última versão da GRI. Uma das críticas relacionadas a tal versão, se refere justamente com relação ao quesito da materialidade, pois como a organização pode, neste sentido, divulgar os dados mais expressivos quanto aos seus impactos de âmbito econômico, social e ambiental, isto implica que ao submeter o relatório para auditoria, suas omissões, ou as informações que não foram estabelecidas pela empresa como "materiais", não podem ser investigadas e aferidas (DILLING, 2016).

Neste sentido, há pesquisas que mencionam o desvio no que se refere a qualidade inferida a este modelo de relatório, quando ao deferir por informações de maior relevância no contexto dos relatórios, os quesitos dispostos como a comparabilidade e a credibilidade entre os períodos divulgados são dificultados ou mesmo não podem ser averiguados (FLOWER, 2015; DILLING, 2016). Outrossim, a completa integração das informações financeiras às socioambientais, tem sido uma dificuldade para as empresas que divulgam seus relatórios nesta nova versão G4, devido as organizações apontarem que alguns destes dados não se aplicam a execução de suas atividades ou mesmo não apresentam impacto (BATISTA; GONÇALVES, 2014).

Diante da perspectiva da difusão de uma nova proposta de relatório e sua acelerada adesão por parte de diversas organizações, pode-se verificar a existência de condições institucionais, onde essas quando operam em sistemas sociais mais amplos podem afetar a forma e a taxa de difusão, sendo esta disseminação formada e acelerada por análises de similaridades culturais entre atores e pelas teorias de fundo sobre atores e práticas (STRANG; MEYER; 1993).

Ao verificar que apesar de organizações que aderem prematuramente a inovações estejam em busca de melhorias em seu desempenho, esta adoção relaciona-se mais a legitimidade do que propriamente a eficiência, o que indica uma aproximação à Teoria Institucional, especificamente quanto ao conceito de isomorfismo, o qual fora apresentado por DiMaggio e Powell (1983).

Baseado no estudo de Dragu e Tiron-Tudor (2014), os quais apresentam que as pesquisas relacionadas à proposição do Relato Integrado, podem ter uma maior consistência por meio da sua abordagem atrelada à teorias como a institucional, teoria da difusão e adoção, e nos apontamentos críticos sobre a nova versão do modelo GRI, e que, consequentemente, podem ser relacionados a proposição do Relato Integrado, os quais indicam uma lacuna a ser explorada, o presente estudo identificou a importância de trazer à tona esta aproximação entre o Relato Integrado e a Teoria Institucional como forma de complementar os trabalhos neste campo.

Conforme apontam Meyer e Rowan (1977, p. 341) "Institucionalização envolve os processos pelos quais os processos sociais, obrigações, ou realidades venham a assumir um estatuto regulamentar no pensamento social e na ação". Trata-se, portanto, de um processo no qual normas socialmente aceitas como adequadas de ação organizacional são incorporadas pelas organizações e acabam por influenciar a sua estrutura e o seu comportamento de acordo com esta expectativa social (DACIN, 1997).

Neste sentido, verifica-se que com as rápidas e recorrentes mudanças e crises que vêm ocorrendo em nível global, bem como a alta competitividade que a internacionalização promove entre as organizações em todos os setores de atuação, há uma frequente busca por diferencial competitivo, que embora as organizações vislumbrem uma maior eficiência, ao invés disso, acabam por manterem-se num ciclo estratégico que as transfiguram como mais semelhantes. Assim, tanto a burocratização como as formas de homogeneização das empresas emergem da estruturação dos campos organizacionais, seja em termos de estrutura, processo e/ou comportamento. Tais campos são constituídos mediante um conjunto de organizações que fazem parte da vida institucional de determinada empresa, como fornecedores, consumidores, agências de normatização, assim como suas próprias concorrentes diretas. Logo, essa similaridade entre as organizações em torno de suas práticas gerenciais e estratégias, pode estar muito próxima ao conceito de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo, conforme proposto por DiMaggio e Powell (1983), apresenta-se como uma possibilidade de homogeneização das organizações, onde destacam-se

três mecanismos possíveis de impacto aos processos organizacionais que visam legitimar esta mudança de maneira a torna-la institucionalizada. Tais mecanismos que levam a legitimidade, são características do isomorfismo coercitivo, mimético e/ou normativo. O isomorfismo coercitivo advém da influência política e do problema de legitimidade. Já o isomorfismo mimético, é derivado do padrão de incerteza dentro do ambiente ao qual as organizações estão inseridas e que pode gerar assim, um processo de imitação em virtude da visão de que outras organizações do campo podem apresentar maior legitimidade ou mesmo serem bem-sucedidas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O isomorfismo normativo está ligado à profissionalização do campo, onde "denota o impacto que as autoridades educacionais ou profissionais exercem, por estabelecerem padrões para as práticas organizacionais legítimas" (JENSEN; BERG, 2012, p. 301).

Baseado na concepção de estruturação de um campo que envolve o processo para adesão e apresentação de um novo modelo de relatório corporativo, inicialmente de forma voluntária para a grande maioria das organizações (CHENG et al., 2014; DRAGU; TIRON-TUDOR, 2014), mas que já se estabelece como fator mandatório na África do Sul, por exemplo (STEYN, 2014), o presente estudo vislumbra a aproximação de tais características à teoria institucional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para tanto, apresenta-se como questão principal de análise a investigação da seguinte proposição: Como os aspectos do isomorfismo institucional se manifestam nos Relatos Integrados divulgados pelas empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Compreender a manifestação de aspectos isomórficos para institucionalização presentes nos Relatos Integrados de organizações brasileiras e europeias participantes do Projeto Piloto do IIRC como comunicação organizacional padrão.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, se propõe como apoio os seguintes objetivos específicos:

1- Levantar as organizações brasileiras e europeias inseridas do Projeto Piloto para Relato Integrado do IIRC;

2- Identificar quais os relatórios das organizações selecionadas dentre o período de 2012 a 2015 já estão baseados nas orientações do Relato Integrado;

3- Verificar nos Relatos Integrados já divulgados a relação e difusão entre estrutura e estratégias organizacionais com o isomorfismo institucional seja no âmbito normativo, mimético e/ou coercitivo;

4- Analisar comparativamente as estratégias e estruturas organizacionais semelhantes, divulgadas nos relatos das empresas brasileiras e europeias pesquisadas.

1.3. JUSTIFICATIVA

Com base na crescente pressão por parte da sociedade quanto a transparência das ações organizacionais no que tange à obtenção e transformação de recursos, assim como as suas práticas a elas relacionadas, verifica-se a necessidade de uma maior integração entre as organizações, sociedade e demais partes interessadas direta ou indiretamente envolvidas com seus processos.

Neste contexto, a comunicação através de relatórios de sustentabilidade tem sido bastante utilizada como forma de aproximar as empresas de seus parceiros, fornecedores, investidores, colaboradores, clientes e sociedade em geral. A prática de relatar tem suscitado para as organizações uma aparente postura ética quanto à gestão de seu negócio, seja relacionado aos aspectos econômicos, sociais ou ambientais. Para a sociedade, apesar de demonstrar um olhar positivo sobre a imagem e reputação das organizações que comunicam suas políticas e práticas organizacionais através de relatórios, principalmente quanto ao âmbito da sustentabilidade, ainda há certa dificuldade para a compreensão destas informações

e dados apresentados. Para os investidores, há uma certa desconfiança, devido a inconsistência entre os dados financeiros e os relatos apresentados.

A proposta do Relato Integrado (RI) como um novo formato de relatório organizacional conduz para uma integração da comunicação de ações, práticas e indicadores econômicos, sociais e ambientais e se trata de um assunto inovador no meio organizacional. Abarca como argumento também simplificar a comunicação de tais fatores às partes interessadas. A rápida e crescente adesão de organizações multinacionais a este novo formato de comunicação tem despertado o interesse em seus estudos, tanto no meio acadêmico como na sociedade em geral (DRAGU; TIRON-TUDOR, 2014; ROBERTSON; SAMY, 2015).

Mediante buscas realizadas em importantes fontes e bancos de dados, como: *Web of Science*, Spell, Scielo, Periódicos Capes, verificou-se que no âmbito dos estudos organizacionais o RI tem sido objeto de investigação fundamentado com base em diversas teorias – Teoria Institucional, Teoria da Legitimidade, Teoria dos *Stakeholders*, etc. - e vieses metodológicos – estudos de caráter qualitativo, quantitativo e quantitativo-qualitativo.

Em um estudo publicado em 2013, Dragu e Tiron-Tudor realizaram uma pesquisa junto a 58 empresas que aderiram ao projeto piloto do IIRC para Relato Integrado no período de 2010 a 2012. Por meio da análise de conteúdo foram investigados quais os fatores emergentes para a adoção voluntária de relatórios integrados, aproximando assim a adoção destes relatórios à fatores políticos, culturais e econômicos externos, conforme argumentos dispostos de acordo com a teoria institucional. Neste sentido, os autores identificaram que há indícios de que tais fatores institucionais - fator político, cultural e econômico - estão influenciando a implementação de relatórios integrados por estas organizações. Outro estudo dos autores Dragu e Tiron-Tudor (2014), investigou a aproximação do conceito do Relato Integrado à diversas teorias do campo organizacional, constatando que a teoria institucional e a teoria da difusão e adoção são bases teóricas sólidas para investigação desta temática.

Baseado neste contexto, o presente trabalho justifica-se teoricamente por buscar explorar a temática do Relato Integrado fundamentada pela Teoria Institucional, especialmente no que se refere aos estudos brasileiros sobre esta matéria.

Embora nota-se *insights* iniciais de estudos direcionados a pesquisar a relação entre a prática do Relato Integrado com as características da teoria institucional, especialmente em âmbito acadêmico internacional (JENSEN; BERG, 2012; FRÍAS-ACEITUNO; RODRÍGUEZ-ARIZA; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2013; HIGGINS; STUBBS; LOVE, 2014; DRAGU; TIRON-TUDOR, 2014*;* BROWN; DILLARD, 2014; DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014), a grande maioria dos estudos sobre RI tem sido proposta em

países como Austrália e África do Sul desde 2013 (HIGGINS; STUBBS; LOVE, 2014; BECK; DUMAY; FROST, 2015; STUBBS; HIGGINS, 2014; STEYN, 2014; RENSBURG; BOTHA, 2014; DRAGU; TIRON-TUDOR, 2014).

No Brasil, ainda são incipientes os estudos relacionados ao Relato Integrado. Alguns artigos foram encontrados em publicações de anais de eventos recentes e revistas especializadas na área de contabilidade (NAGANO et al., 2013; SLEWINSKI; CAMACHO; SANCHES, 2015; CARVALHO; KASSAI, 2014).

O estudo de Slewinski, Camacho e Sanches (2015), por exemplo, realizou uma pesquisa bibliométrica com o intuito de analisar a produção científica internacional sobre Relato Integrado na perspectiva da área contábil no período de 2010 a 2014. Foram realizadas buscas nas bases indexadoras como *Emerald, Jstor, Science Direct, Scopus,* Portal de Periódicos Capes/MEC e Atena, onde 22 artigos foram encontrados tendo como objeto de estudo o Relato Integrado.

Neste sentido, verifica-se que a importância de maior compreensão sobre as questões que impulsionaram a proposição de um novo modelo de relatório de sustentabilidade, principalmente em termos de pesquisas brasileiras, assim como a importância em aprofundar questões que estejam relacionadas com a difusão do Relato Integrado como novo projeto de divulgação voluntária.

Embora um estudo sobre o Relato Integrado através da visão Institucional de Jensen e Berg (2012) aponte para poucas evidências em torno de aspectos isomórficos para a adesão desta proposta, pode-se verificar que em sua história mais recente, o RI tem demonstrado alguns indícios para mecanismos do isomorfismo. Sobretudo, devido a sua premissa de ir além da comunicação das principais políticas e práticas organizacionais, representando assim, uma nova forma de gestão organizacional, que abarca em uma reestruturação do negócio, ou de processos e, também de sua postura e comportamento organizacional.

Há ainda um processo de estruturação do campo organizacional em formação que pode ser identificado, fundamentado pelos mais recentes acontecimentos em torno da proposição do Relato Integrado, como a apresentação de um *Framework*, divulgado ao final de 2013 com o intuito de apresentar um modelo para elaboração da nova proposta de relatório (STENT; DOWLER, 2015; IIRC, 2015).

Ao constatar um movimento acelerado em torno do Relato Integrado, justifica-se recorrer aos fundamentos de DiMaggio e Powell (1983, p. 120), os quais

assinalam que “as estratégias que são racionais para organizações isoladas podem não ser racionais, se forem adotadas por um grande número delas”.

Além disso, ao incorporarem regras socialmente aceitas e similares, as organizações apresentam melhorias em seu ambiente interno, assim como em suas transações Inter organizacionais. Segundo Meyer e Rowan (1977) todos os envolvidos com a organização - seja seus participantes internos, seus componentes externos ou o Estado - que adota práticas e procedimentos com características ambientalmente legitimadas de estrutura estão mais dispostos a participar ou mesmo de financiar essas organizações.

Deste modo, o presente estudo justifica-se na prática quanto a sua contribuição para buscar identificar o tipo de similaridades existentes nos documentos e que podem remeter a uma mudança estratégica e/ou estrutural que esteja sendo rapidamente difundida entre as organizações de nível global.

Os fatores que direcionam o presente estudo para investigar as empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC para o Relato Integrado estão relacionados a três aspectos identificados em revisão preliminar. O primeiro aspecto se dá com base nas primeiras organizações que adotaram um relato integrado de forma voluntária, isolada e inovadora, onde dentre elas estão duas empresas dinamarquesas, uma norte americana, uma brasileira e outra holandesa. Essas organizações adotaram independentemente um relatório único para comunicar suas informações financeiras e ações e indicadores de sustentabilidade no período de 2002, 2004 e 2008 (ECCLES; SALTZMAN, 2011). O segundo aspecto se dá mediante as empresas integrantes do Projeto Piloto do IIRC para o Relato Integrado, onde num universo de 93 empresas, 48 são organizações europeias e 9 são brasileiras. Num ranking entre os países com maior número de empresas que aderiram ao Projeto Piloto, o Reino Unido se destaca como o primeiro colocado com 13 empresas, Holanda com 11 empresas e o Brasil está em terceiro lugar. O terceiro e último aspecto se dá perante a localização das organizações que compõem a cúpula do IIRC, todas elas sediadas basicamente na Europa, com extensões nos mais diversos países.

Neste contexto, a emergência em aprofundar as investigações em torno da temática do Relato Integrado torna-se importante, especialmente no âmbito brasileiro, com o intuito de contribuir para o seu desenvolvimento, bem como de identificar e analisar a possível relação com a difusão de estratégias e estruturas organizacionais semelhantes e que possam estar atreladas ao isomorfismo institucional. Deste modo, a presente pesquisa visa subsidiar de forma complementar os estudos nesta área.

No que tange a proposta metodológica para este estudo, verifica-se que a análise de conteúdo com base em instrumentos escritos, pode em alguns casos oferecer referenciais adequados sobre o estado cultural de algumas estruturas conforme proposto por Tolbert e Zucker (2007), dentre uma diversidade de implicações para pesquisas sob o espectro da teoria institucional. As autoras destacam ainda que revelações úteis podem ser obtidas através de análises comparativas que atentem para a difusão e destino de determinada estrutura em diversos setores industriais, bem como em diferentes países.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de compreender a possível manifestação de aspectos isomórficos que corroborem a institucionalização dos Relatos Integrados de organizações brasileiras e europeias participantes do Projeto Piloto do IIRC como comunicação organizacional padrão, se faz necessário apresentar as principais concepções que cercam a problemática do presente estudo.

Assim, neste capítulo serão abordados os conceitos, seus referenciais históricos e principais estudos emergentes na área tanto no que se refere a teoria tomada como embasamento para a presente pesquisa – a Teoria Institucional e sua evolução ao longo do tempo – bem como do objeto de estudo – o Relato Integrado e a trajetória dos relatórios socioambientais corporativos.

Importante ressaltar que a teoria institucional a qual se refere este estudo está ancorada nos pressupostos do institucionalismo sociológico, no que tange respeito ao neoinstitucionalismo.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL: SUAS ORIGENS E O RESGATE TEÓRICO - O NEOINSTITUCIONALISMO

A Teoria Institucional tem sido utilizada de forma ampla como parâmetro para análise de estudos no âmbito organizacional principalmente a partir da década de 1970 (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; GARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009).

Suas origens foram apresentadas, no contexto nacional, por Carvalho, Vieira e Lopes (1999) e Fachin e Mendonça (2003) como marcadas pelos estudos de Philip Selznick, a partir da década de 50, o qual introduziu as bases de um modelo institucional ao abordar que as organizações se tratam de uma "expressão estrutural da ação racional", e estão dispostas às pressões oriundas do ambiente social que, ao longo do tempo, se transformam em sistemas orgânicos. Através de uma visão estrutural e comportamental, a perspectiva institucional passa então a ser formulada, admitindo que a relação entre organizações e o seu ambiente acaba por expressar os valores sociais infundidos no âmbito organizacional em detrimento de fatores técnicos (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; FACHIN; MENDONÇA, 2003; SUDABBY, 2010).

Assim, ao trazer um aspecto comportamental ao estudo das organizações, verifica-se um afastamento da racionalidade instrumental até então hegemônica na área. Selznick apresentou uma abordagem da realidade organizacional dentro de uma perspectiva simbólico interpretativa, e foi um discípulo de Merton, o qual baseou seu trabalho num âmbito integrativo, ao associar teorias conceitualmente distintas dentro do paradigma funcionalista. A análise das organizações proposta por Merton e seus discípulos a partir dos anos 40, estabeleceu o foco quanto a dinâmica da mudança social, o que a teoria funcionalista até então não contemplava em seus direcionamentos (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; FACHIN; MENDONÇA, 2003; BURREL; MORGAN, 1979; TOLBERT; ZUCKER, 2007).

Ao trazer uma concepção de que a realidade organizacional é construída socialmente, continua a reconhecer a visão racional das organizações, principalmente no que tange ao seu papel técnico pautado na racionalidade para o atingimento e realização de determinados fins. Deste modo, "Selznick observou que as estruturas formais não conseguem subjugar as dimensões não-racionais do comportamento organizacional" (FACHIN; MENDONÇA, 2003, p. 30). Ou seja, para ele a ação dos indivíduos não ocorre numa perspectiva puramente formal, mas também mediante suas características subjetivas de valores. Neste sentido, a própria organização não atua com base estritamente em suas estruturas formais, mas sim, através de um processo onde há troca de valores (FACHIN; MENDONÇA, 2003; SCOTT, 2004).

No entanto, este pensamento precursor dentro da perspectiva institucional mantinha como foco da ação, a racionalidade limitada – conforme apresentada por Simon, onde a ação ainda é fruto de um cálculo racional. De acordo com o exposto por Scott (2004), Selznick propõe um paradoxo onde as organizações apresentam por um lado estruturas formais que podem ser manipuladas com base na razão, e por outro, que são estruturas sociais construídas naturalmente e de maneira espontânea por um coletivo, e embutidas numa matriz institucional (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; SCOTT, 2004).

Este contexto então, abarca a visão pioneira diante um ambiente institucional, onde anos depois é retomada e resignificada, ao inserir aspectos culturais do ambiente. Além do ambiente técnico, emerge um ambiente "institucional" composto não só por normas e regras, mas também de características culturais-cognitivas, as quais em conjunto definem a "adequação social" – essa proposta por Berger e Luckmann (1967). Neste sentido, o institucionalismo surge através do reconhecimento das dimensões normativas e regulamentares dos sistemas institucionais, assim como da importância do papel de elementos

e esquemas simbólicos que influenciam o comportamento e a formação da estrutura organizacional (BARLEY; TOLBERT, 1997; SCOTT, 2004; TOLBERT; ZUCKER, 2007).

Em contraste com o pensamento behaviorista – o qual interpreta o comportamento coletivo econômico e político como consequência da escolha individual - imperativo no ambiente das ciências sociais, a teoria institucional é retomada (DIMAGGIO; POWELL, 1991; HALL; TAYLOR, 2003).

Esta releitura da teoria institucional apoiou-se em perspectivas teóricas formuladas ao final do século XIX, alavancada especialmente sobre as discussões acerca do método científico que frutificava na Alemanha. Assim, a retomada de premissas institucionalistas buscaram estímulos em contribuições de economistas como Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel, e de sociólogos como Emile Durkheim e Max Weber, a fim de introduzir novas bases para a teoria institucional. Como principais fatores influenciadores para esta nova visão institucionalista, os estudiosos começam a dar ênfase a elementos de investigação empírica e da mudança organizacional (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Mediante esta retomada de trabalhos sociológicos, econômicos e políticos anteriores, houve o surgimento de uma diversidade de desenvolvimentos teóricos entre os anos 1960 e 1970, os quais deram início a uma série de investigações direcionadas ao reconhecimento da magnitude do ambiente organizacional, bem como da riqueza de informações contidas em seus processos e estruturas como caráter de análise. “Fatores técnicos, econômicos, políticos, relacionais, ecológicos e culturais foram, um a um, teorizados e examinados” (SCOTT, 2004, p. 7).

Cada um desses fatores se dava como pontos focais para uma ampla diversidade de abordagens, tais como: a ecológica, a relacional e a institucional, com aporte sociológico; e a dependência de recursos, com referência ao campo político, mas todas elas baseadas em trabalhos de sociólogos e ancoradas no âmbito do *continuum* racional - natural. Houveram ainda abordagens direcionadas ao domínio econômico, como por exemplo, as teorias que defendem os custos de transação, assim como o domínio administrativo ancorado especificamente ao cunho racional, como é o caso da teoria da contingência (SCOTT, 2004).

Com base nas premissas sociológicas, Scott (2004) aponta que Meyer e Rowan bem como seus seguidores, deram início a formulação da teoria neoinstitucional a partir de 1977. Em seu trabalho seminal, intitulado *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* (1977), os autores abordam que as organizações formais são geralmente entendidas como sendo sistemas de atividades coordenadas e controladas que

surgem quando o trabalho é incorporado em redes complexas de relações técnicas e de fronteira, abrangendo assim intercâmbios. Ou seja, as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados prevalecentes do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade, refletindo não apenas imperativos tecnológicos e dependência de recursos, mas, principalmente fatores institucionais, os quais podem ser definidos como "quadro de normas", "mitos racionais", etc. Esta institucionalização implica na maneira como os processos sociais, obrigações, ou atualidades venham a assumir um novo *status* no pensamento e na ação social (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2004). A questão dos mitos para os autores se relaciona com a complexidade da elaboração de redes relacionais que fazem com que essas, em sociedades, se tornem densas e interconectadas e, desta forma, um número cada vez maior de mitos racionalizados surgem. Assim, as organizações que incorporam "mitos" (regras) institucionalizados são mais legítimas e bem-sucedidas, apresentando maior probabilidade de sobrevivência.

Fundamentados no trabalho de Berger e Luckmann (1967), Meyer e Rowan (1977, p. 341) citam que:

> [...] regras institucionalizadas são classificações construídas na sociedade como tipificações ou interpretações recíprocas (Berger e Luckmann 1967, p. 54). Estas regras podem ser simplesmente um dado adquirido ou podem ser apoiadas pela opinião pública ou a força da lei.

Logo, o conceito de Instituição apontado pelos autores denota que

> Instituições envolvem inevitavelmente obrigações normativas, mas muitas vezes entram em vida social principalmente como fatos que devem ser tidos em conta pelos atores. [...] assim, por exemplo, o status social do médico é altamente institucionalizado por regras (tanto normativa e cognitiva) para gerir a doença, bem como um papel social feito de determinados comportamentos, relações e expectativas (Meyer e Rowan, 1977, p. 341).

Deste modo, Scott (2004, p. 9), ainda relacionado ao trabalho de Meyer e Rowan (1977), descreve que "Este trabalho inicial anunciou de forma corajosa uma nova explicação criativa para a estrutura formal, bem como para a posição privilegiada das organizações como legítimas e dominantes atores nas sociedades modernas".

Ao compartilharem um entendimento sobre uma realidade que é socialmente construída, direcionando os esforços de investigação nas organizações, as quais estão inseridas em um campo, setor ou sociedade, verifica-se que a perspectiva neoinstitucionalista difere das demais correntes tradicionais de estudos organizacionais - as quais apresentam como foco de análise, as organizações individualmente, não contemplando o ambiente de forma direta - passando a considera-las como sendo constituídas por esse ambiente, assim como incluindo características simbólicas. Ou seja, esta linha de trabalho,

busca trazer, a luz do empirismo e da teoria, uma alegação de que estruturas organizacionais refletem entendimentos institucionais, ao invés de cálculos racionais de eficiência (BARLEY; TOLBERT, 1997; PECI, 2006).

Neste sentido, Barley e Tolbert (1997, p. 93-94) salientam que a teoria institucional:

> [...] sustenta que as organizações e as pessoas que as habitam, são suspensas em uma teia de valores, normas, regras, crenças e tomadas como certas suposições, que são pelo menos parcialmente de sua própria criação. Estes elementos culturais definem a forma como o mundo é e deve ser. Eles fornecem modelos para a organização, especificando as formas e procedimentos que uma organização de um tipo particular deve adotar, se é para ser visto como um membro bem posicionado de sua classe.

Ao enfocar sobre as principais diferenças apontadas na literatura entre os chamados "velho" e o "novo" institucionalismo, Greenwood e Hinings (1996) abordam que o "velho institucionalismo" enfatiza os problemas relacionados a valores como coalizões, influência e competição, juntamente com as estruturas informais e de poder. Já o "novo institucionalismo" evidencia a legitimidade, a inserção de campos organizacionais, ressaltando, em especial, questões como classificação, *scripts*, rotinas e esquemas. Ou seja, enquanto o "velho institucionalismo" preocupa-se com fatores internos à organização e suas relações, o "novo institucionalismo" está atento às explicações sobre a maneira pela qual as organizações buscam por legitimação diante de atores externos (REIS, 2008).

Para ser mais explícito, verifica-se que há algumas diferenças entre o "velho" e o "novo" institucionalismo as quais são apontadas no Quadro 1.

Quadro 1 – O "velho" e o "novo" institucionalismo

	"Velho"	**"Novo"**
Conflito de interesses	Central	Periférico
Fonte de inércia	Interesses (escusos) pessoais	Legitimidade imperativa
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico da estrutura formal
Incorporação da organização à	Comunidade Local	Campos, setores ou sociedades
Natureza da inserção	Cooptação	Constitutiva
Foco da institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica organizacional	Mudança	Persistência
Bases críticas do utilitarismo	Teoria da Agregação de Interesses	Teoria da ação
Evidências críticas ao utilitarismo	Consequências previsíveis	Atividade irrefletida
Principais formas de cognição	Valores, normas e atitudes	Classificações, rotinas, esquemas e scripts
Psicologia Social	Teoria da socialização	Teoria da atribuição
Bases cognitivas de ordem	Comprometimento	Hábito e ações práticas
Metas	Deslocadas	Ambíguas
Agenda	Relevância política	Disciplinar

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de DIMAGGIO; POWELL (1991) e QUINELLO (2007)

Para reforçar tais diferenças entre a “velha” e a “nova” teoria institucional, é importante destacar o conceito de institucionalização para cada uma delas. A “velha” teoria institucional baseada na concepção de Selznick aponta que o processo de institucionalização entre as organizações ocorre devido a elas estarem imersas em uma rede complexa de valores com fins neles mesmos. Já o neoinstitucionalismo, ou a nova teoria institucional, credita à institucionalização, especificamente, o processo de cognição, o qual está interligado entre os níveis micro e macro culturais (QUINELLO, 2007).

Enfim, o que está fundamentalmente na base da diferença entre a antiga e a nova perspectiva institucional, de acordo com DiMaggio e Powell (1991, p. 15) é que:

> Em certa medida, essa mudança de enfoque teórico reflete mudanças históricas que transferiram a autoridade formal e a capacidade de organização das elites locais para níveis mais "macro". [...] igualmente importante é uma transformação dramática na maneira em que os cientistas sociais têm vindo a pensar sobre a motivação e o comportamento humano.

Através da distinção de ambas perspectivas dentro da chamada Teoria Institucional, é importante salientar que o presente estudo está posicionado na vertente da nova teoria institucional, ou melhor, o Neoinstitucionalismo. E deste modo, é relevante abordar também que o Neoinstitucionalismo não se trata de uma corrente teórica unificada, sendo a ela creditada ao menos três escolas de pensamento que reivindicam esta posição, as quais serão melhor aprofundadas na próxima seção (HALL; TAYLOR, 2003).

2.1.1 As Três Versões do Neoinstitucionalismo

De acordo com Hall e Taylor (2003), o Neoinstitucionalismo apresenta ao menos três escolas de pensamento, as quais emergiram a partir da década de 80. Tais escolas são denominadas pelos autores como institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico. Todas elas apresentam em comum a preocupação com o papel das instituições na “determinação de resultados sociais e políticos”, assim como fundamentam sua análise na identificação de um nível superior às organizações para explicar os processos e resultados no âmbito organizacional - nível inferior de análise. Entretanto o mundo político é visto de forma diversa em cada uma delas (HALL; TAYLOR, 2003; AMENTA; RAMSEY, 2010). Outro ponto divergente dentre as escolas de pensamento que

abarcam o neointitucionalismo trata-se da visão sobre a cultura, o poder e o papel dos atores em cada uma delas (FLIGSTEIN, 2007).

De maneira geral, Hall e Taylor (2003) expõem que o neoinstitucionalismo está ancorado a duas perspectivas relacionadas a influência das instituições no comportamento dos indivíduos: a perspectiva calculadora e a perspectiva cultural. A perspectiva calculadora pressupõe que as instituições afetam o comportamento dos indivíduos ao incidirem sobre as expectativas de um ator dado no tocante às ações que outros atores são suscetíveis de realizar em reação às suas próprias ações ou ao mesmo tempo que elas. Ou seja, "os indivíduos aderem à modelos de comportamento, porque acreditam que podem perder mais ao evitá-los do que ao aderir a eles". Os autores complementam ainda que "[...] quanto mais uma instituição contribui para resolver dilemas relativos à ação coletiva, ou quanto mais ela torna possíveis os ganhos resultantes de trocas, mais ela será robusta" (HALL; TAYLOR, 2003, p. 198).

Com o mesmo enfoque, Carvalho, Vieira e Lopes (1999) apresentam que as contribuições relacionadas a teoria institucional são ancoradas em duas percepções: a estrutural e a comportamental. A concepção racional depreende que a ação está ligada a razão e que, portanto, quaisquer sejam as ações no âmbito organizacional, estas estão direcionadas ao alcance de objetivos pré-definidos. No que se refere a concepção comportamental, há a aceitação de que os seres humanos também são dotados por comportamentos subjetivos, onde os seres humanos podem apreender conhecimento de forma subconsciente.

Assim, segue-se a proposta da perspectiva cultural, a qual embora reconheça que o comportamento humano é racional e orientado para fins, sua ênfase está nos indivíduos, os quais recorrem com frequência a protocolos estabelecidos ou a modelos de comportamento já conhecidos para atingir seus objetivos. Hall e Taylor (2003, p. 198) abordam ainda que as próprias "instituições fornecem modelos morais e cognitivos que permitem a interpretação e a ação".

De acordo com Scott (2004, p. 5) "A percepção-chave, no entanto, foi o reconhecimento de que os modelos de racionalidade são, eles próprios, sistemas culturais, construídos para representar métodos apropriados para prosseguir fins". Ao trazer a perspectiva cultural para o mundo atual, globalizado, pode-se constatar conforme aponta Alasuutari (2015, p. 165) que:

> Como um quadro cultural compartilhado muito maior do que estados ou nações, a cultura mundial como a cultura da modernidade constitui atores e faz com que eles respondam e se comportem da mesma maneira. Princípios e instituições culturais mundiais moldam as ações de estados, firmas, indivíduos e outras subunidades. Dentro do mundo organizado desta forma, muitas ideias e princípios são

> compartilhados através das fronteiras do estado, e os desejos e pressões para acompanhar as tendências globais estão infiltrados para a política doméstica através de muitas rotas.

Baseado no contexto cultural na perspectiva do neoinstitucionalismo, "o indivíduo é concebido como uma entidade profundamente envolvida num mundo de instituições composto de símbolos, de cenários e de protocolos que fornecem filtros de interpretação, aplicáveis à situação ou a si próprio, a partir das quais se define uma linha de ação" (HALL; TAYLOR, 2003, p. 198).

Fundamentado neste conceito, Quinello (2007) apresenta esquematicamente as respostas neo-institucionais para a influência das instituições sobre o comportamento individual, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Respostas neo-institucionais para a influência das instituições sobre o comportamento individual

Perspectiva	Ênfase	Respostas das Instituições	Efeitos nas Instituições
Calculadora	Aspectos do comportamento humano (instrumentais e orientados).	Criação de "comportamento padrão" e acordos para certificação de ações apropriadas.	Indivíduos aderem por saberem que teriam mais a perder do que a ganhar em não adotar o modelo de comportamento. Quanto mais se resolvem questões de ações coletivas, mais robusta é a instituição.
Cultural	Comportamento humano limitado à visão do mundo próprio do indivíduo.	Criação de modelos morais e cognitivos que permitam a interpretação e a ação.	Resistências internas criadas pela própria instituição, devido à construção de estruturas de decisão que inibem reformas individuais.

Fonte: QUINELLO (2007, p. 65)

No contexto destas perspectivas, o institucionalismo histórico apresenta como foco central de análise o poder e seus interesses, tendo seu desenvolvimento atrelado a uma reação contrária da análise da vida política, em termos de grupos, bem como contra o estruturalismo-funcionalismo e demais correntes políticas dominantes entre os anos 1960 e 1970.

Hall e Taylor (2003) destacam que o institucionalismo histórico decorre ainda de outras teorias pluralistas e influentes, principalmente a partir da década de 70, dentre elas o neomarxismo, o qual acaba por conduzir a atenção dos estudiosos desta vertente para o Estado, como sendo "não mais um agente neutro arbitrando entre interesses concorrentes, mas um complexo de instituições capaz de estruturar a natureza e os resultados dos conflitos entre os grupos" (HALL; TAYLOR, 2003, p. 195).

O institucionalismo da escolha racional, por sua vez, também está ligado ao domínio da ciência política. No entanto, está vinculado ao contexto do estudo de comportamentos no interior do Congresso dos Estados Unidos, no final dos anos 1970. O principal interesse desta vertente está em estudos no âmbito normativo e governamental ligados à criação de regulamentações e a gestão e intercâmbios econômicos (SCOTT, 1995).

Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 3) apresentam esta vertente como de orientação econômica, onde as transações, especialmente relacionadas à custos, são o cerne de seus estudos. “Ademais são responsáveis pela definição dos mercados, das hierarquias e das formas híbridas das organizações”.

O institucionalismo sociológico, surge em paralelo às demais escolas, no contexto das ciências sociais no âmbito da sociologia e no quadro da teoria das organizações ao final dos anos 1970. Seu foco de estudo baseia-se na contestação e distinção tradicional entre a esfera do mundo social, vista como o reflexo da racionalidade abstrata de fins e meios (do tipo burocrático) e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura.

Ou seja, o principal fundamento do institucionalismo sociológico apoia-se na premissa de que a ordem social está respaldada numa “construção social da realidade” instituída de forma interativa com a natureza (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Abordando no contexto das organizações, estas apresentam em sua forma e práticas, particularidades institucionais, as quais apresentam uma valorização cultural e em um ambiente mais abrangente, sendo contra as representações realistas de atores e agência, e de modelos organizacionais com características estritamente formais e racionais (HALL; TAYLOR, 2003; DIMAGGIO, 1998).

Este ambiente se dá tanto em nível sistêmico como em nível relacional e é definido como exógeno aos atores. Sua influência acomete a adoção de políticas que estão relacionadas à perspectiva da competitividade e da difusão, tratando a inovação política em períodos de conformidade com instituições culturais emergentes ou ainda, como novas formas de políticas dentre as instituições já existentes (AMENTA; RAMSEY, 2010).

A adoção de práticas ou procedimentos em novos formatos e a sua difusão na concepção da vertente do institucionalismo sociológico, é frequentemente comparada aos mitos e cerimônias estabelecidos por diversas sociedades, e por isso, igualmente nivelada às práticas culturais. Para eles, todos os elementos que compõem os modelos de ação racional, tais como os atores, as preferências e os interesses, por exemplo, são construídos socialmente, e por isto, podem transformarem-se e acontecem de forma endógena (DIMAGGIO, 1998).

Segundo Hall e Taylor (2003, p. 211) os pesquisadores da vertente do institucionalismo sociológico “sustentam que as organizações adotam com frequência uma nova prática institucional por razões que têm menos a ver com o aumento da sua eficiência do que com o reforço que oferece à sua legitimidade social à de seus adeptos”. Assim, apresenta uma visão mais integral das instituições que abarca não somente as normas, procedimentos e ou regras formais, “mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem ‘padrões de significação’ que guiam a ação humana”.

Deste modo, tanto as pressões sociais para legitimidade, o ambiente de incertezas, como também os dispositivos normativos que permeiam as organizações, podem convergir a uma estabilidade no comportamento organizacional de curto prazo, ou seja, de menor eficiência (DIMAGGIO, 1998).

Em suma, conforme proposto por Amenta e Ramsey (2010, p. 21) o “institucionalismo sociológico concentra-se em explicar a estabilidade em torno de normas ou esquemas dominantes, complexos e consistentes, e, assim, o resto da política - a instabilidade em torno da competitividade, conjuntos contestados de normas e esquemas - encontra-se em grande parte fora do alcance da teoria institucional”.

É importante destacar que não há uma visão que se sobressaia dentre estas três escolas de pensamento, mas sim que existe uma visão que pode ser mais adequada, de acordo com o a situação e/ou cenário vivenciado (HALL; TAYLOR, 2003).

Neste sentido, a proposta desta pesquisa está enquadrada na vertente sociológica do neoinstitucionalismo, e apoia-se na concepção apresentada por Greenwood e Hinings (1996, p. 1023) que diz que Teoria Institucional “não é geralmente considerada como uma teoria da mudança organizacional, mas como normalmente uma explicação da semelhança ("isomorfismo") e estabilidade de arranjos organizacionais em uma dada população ou campos organizacionais”. Neste sentido, a proposta de DiMaggio e Powell (1983) sobre o isomorfismo é um dos aportes centrais da Teoria Institucional, ou melhor, do Neoinstitucionalismo. Logo, faz-se necessário o entendimento e melhor abordagem sobre esta temática.

2.1.2. Isomorfismo

Uma das concepções institucionalistas da vertente sociológica mais proeminente na área dos estudos organizacionais, se deve ao artigo *The Iron Cage Revisited:*

Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields de DiMaggio e Powell (1983). A visão dos autores estabelecida neste contexto, está ancorada numa perspectiva realista do ator, contudo esse ator está limitado e envolvido socialmente por um ambiente institucional complexo. Nesta concepção admite-se a existência de um "campo organizacional", o qual delimita a estrutura e o sentido cultural contido neste ambiente. Ou seja, conforme expõe Meyer (2008, p. 793) "Culturalmente, as comunidades de atores surgem em torno de símbolos compartilhados e podem moderar a operação de atores autônomos".

A despeito do termo campo organizacional, DiMaggio e Powell (1983, p. 119) abordam que se trata de "organizações que, em seu conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias, e outras organizações que produzem serviços e produtos semelhantes". Assim, pode-se abordar que esses campos somente são constituídos à medida em que são institucionalmente definidos.

De acordo com Vieira e Carvalho (2003) o processo de constituição e estruturação de campos organizacionais está intimamente ligado a interpretação de um *continuum* histórico, que envolve também características anteriores ao processo de institucionalização em si. Assim, para que ocorra esta estruturação de campo é necessária uma construção baseada na interdisciplinaridade institucional, mediante um arranjo histórico, social, econômico, bem como antropológico.

É neste contexto e baseado na crescente expansão da burocratização, e na concepção de que a sociedade estava sendo incorporada a uma "jaula de ferro" - retomando o contexto de burocracia explorado por Max Weber - que DiMaggio e Powell (1983) argumentam sobre as causas da mudança relativa à burocratização e racionalização. Para eles, a partir dos anos 80, esses conceitos se tornaram mais direcionados ao resultado de processos que transfiguram as organizações como mais semelhantes, e não necessariamente mais eficientes, conforme havia sido proposto por Weber. Para os autores tanto a burocratização – que se trata da "manifestação organizacional do espírito racional" - como as formas de homogeneizar emergem da estruturação dos campos organizacionais em termos de estrutura, processo e comportamento, e apresentam o conceito de isomorfismo como a melhor maneira de retratar a similaridade entre as organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Neste sentido, o isomorfismo apresenta-se como um processo que leva um grupo a se nivelar de maneira limitada, onde acabam por se assemelhar a outros campos ou unidades que disputam o mesmo conjunto de condições ambientais. Assim, conforme apontam Felix, Garido Filho e Gonçalves (2015, p. 393) "à medida que um campo

organizacional se estrutura, maior a tendência de homogeneizar práticas e estruturas organizacionais". Nesta lógica, pode-se notar que o que realmente influencia o campo para a homogeneização é um "ajustamento a um ambiente socialmente construído" e não somente uma questão adaptativa ao ambiente externo ou mesmo de adequação a demandas técnicas e sociais.

Logo, de acordo com Claeyé e Jackson (2012, p. 604) "organizações são pressionadas a se conformarem a um conjunto de crenças e processos institucionalizados que são considerados legítimos". Deste modo, tal perspectiva direciona-se aos entendimentos que são difundidos tanto socialmente ou se apresentam como "mitos racionalizados" que podem ser revelados por meio de relações sociais, políticas, educativas, jurídicas e financeiras que influenciam a gestão das organizações.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo é composto por dois tipos: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo relaciona-se a ideia da ecologia populacional, a qual pressupõe uma racionalidade sistêmica que engloba medidas de ajustamento, de competição e mudança de mercado. Já o isomorfismo institucional está associado a disputa por poder político e legitimação institucional.

E é com o foco nos aspectos institucionais que o conceito de isomorfismo proposto por DiMaggio e Powell se estabelece, ao se concentrar nos processos de homogeneização das organizações, onde ao institucionalizarem modelos organizacionais, estes se tornam difusos e tendem a promover estruturas em expansão e cada vez mais parecidas (BECKERT, 2010).

Conforme apontam Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 10) o isomorfismo se destaca como:

> As estruturas formais das organizações parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais. Diferentemente do isomorfismo do modelo populacional, o enfoque institucional supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do estado e de outros organismos reguladores. As organizações buscam então adaptar suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – às expectativas do contexto.

Resgatando o conceito de isomorfismo de Hawley (1968), Dimaggio e Powell (1983, p. 120) apresentam que "o isomorfismo constitui um processo restritivo que força uma unidade de uma população a se assemelhar às outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais". Por outro lado, Zucker (1987, p. 449) complementa dizendo que esta semelhança entre as organizações também pode ser causada

por “laços de rede com outras organizações que alteram um de seus elementos difíceis, sem alterar outros elementos que estão interligados”.

Com base nesta interligação entre as organizações que estão dispostas em um mesmo campo, seja com base cultural, seja relacional, a difusão de modelos estruturais, procedimentos ou comportamentos deve ocorrer de forma rápida. Esta fugacidade deve-se, de acordo com três mecanismos, os quais potencializam a similitude entre as organizações. Esses três mecanismos denotam para forças que impelem as organizações para efeitos homogeneizadores e condizem a pressão coercitiva, mimética e/ou normativa (STRANG; MEYER, 1993; DACIN, 1997).

Neste sentido, a mudança isomórfica institucional pode ocorrer devido a três mecanismos: a) o isomorfismo coercitivo, que provem da influência política e do problema de legitimidade; b) o isomorfismo mimético, derivado do padrão de incerteza; e c) o isomorfismo normativo, ligado à profissionalização.

O isomorfismo coercitivo, de acordo com Dimaggio e Powell (1983, p. 121), é resultado “das pressões ao mesmo tempo formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais dependem e por expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam”. Ou seja, tratam-se de pressões baseadas nos aspectos políticos e de legitimação social, advindos em especial, devido a pressões regulamentares geralmente apresentadas pelo Estado, ou mesmo de organizações dominantes em determinado campo, assim como de crenças impostas para determinar certa uniformidade entre as organizações (STRANG; MEYER, 1993, HAYASHI JÚNIOR; GIMENEZ; GRAVE, 2007).

O segundo mecanismo trata-se do isomorfismo mimético, o qual fundamenta-se no ambiente incerto, onde através de observação e imitação de procedimentos e práticas utilizados em outras organizações, muitas vezes tidas como bem-sucedidas, acabam por adotarem padrões de comportamento cada vez mais semelhantes entre si (GIMENEZ; HAYASHI JÚNIOR; GRAVE, 2007). De acordo com Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 10), a questão da incerteza no meio organizacional se dá “em razão de seus temores tecnológicos, conflito em seus objetivos ou exigências institucionais”. Esta modelagem organizacional pode ocorrer de maneira indireta, mesmo sem a intenção da organização “copiada”, por meio da rotatividade de funcionários, ou mesmo de forma explícita, como no caso da aplicação de modelos por empresas de consultoria ou associações de negócios.

Já o isomorfismo normativo denota uma relação quanto à profissionalização do campo, onde através do ambiente profissional, ou do profissional em si, com base em sua

formação ou mesmo atuação e experiência anterior, o mesmo passa a implementar ações e práticas impregnadas em sua base cognitiva, ou mesmo mediante uma legitimação ocupacional (GIMENEZ; HAYASHI JÚNIOR; GRAVE, 2007).

Conforme pontuado por Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 10-11):

> A profissionalização, ou seja, ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, é uma das formas mais frequentes de pressão normativa e implica em uma certa tendência isomórfica das organizações. O sistema de ensino e em particular as universidades, onde se formam grande parte dos profissionais, são veículos privilegiados dos conjuntos de normas, regulamentos e práticas comuns a uma profissão.

Em um artigo recente baseado nos trabalhos de John Meyer e Brian Rowan e DiMaggio e Powell mediante o neoinstitucionalismo, enfocando o isomorfismo, Beckert (2010) propõe uma perspectiva mais integrada do desenvolvimento institucional, através da apresentação de um quarto mecanismo isomórfico, dentre os três já expostos anteriormente. De acordo com o autor além dos mecanismos de poder (como isomorfismo coercitivo), atração (como pressões normativas) e mimesis (isomorfismo mimético), há uma outra vertente não discutida no artigo de DiMaggio e Powell que se trata da competição.

Para Beckert (2010), a vertente da competição foi excluída da definição clássica, devido terem fornecido uma alternativa a explicações baseadas na ênfase dada por Max Weber sobre o contexto da crescente burocratização das organizações frente ao modelo capitalista de mercado. Em sua visão:

> A suposição de isomorfismo institucional devido à concorrência pressupõe o funcionamento eficaz dos processos de seleção evolutivas. Alternativamente, deve-se presumir que os atores podem inequivocamente identificar as estruturas de custos dos diferentes desenhos institucionais e são capazes de instalar instituições eficientes, apesar dos problemas de ação coletiva e possível resistência política ou cultural para esses modelos "ótimos" (BECKERT, 2010, p. 160).

Porém, verifica-se em conformidade com grande parte da literatura que a perspectiva institucional, em especial, sob a vertente sociológica, renuncia a características de um ambiente estritamente formado por recursos (materiais, econômicos e humanos) para evidenciar elementos sob um espectro cultural (valores, crenças, mitos, símbolos) (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

E neste sentido, DiMaggio e Powell (1983, p. 121) já advertiram em seu artigo seminal, que as organizações também competem por legitimação social, institucional e econômica, bem como por poder político, e que, por este motivo, o isomorfismo institucional deve se sobrepor ao isomorfismo competitivo.

Assim, verifica-se que a visão de Beckert (2010) denota certas características do neoinstitucionalismo da escolha racional com base em uma orientação econômica onde apresenta que:

> A teoria econômica neoclássica espera que a pressão da concorrência, em condições de mercados perfeitos, para levar a convergência em uma função de produção "ótima". Dada a distribuição assimétrica de informação e transação de custos - como assumidas pela transação de custo da economia, vai incluir hierarquias e redes. Sua forma, no entanto, será determinada pela necessidade de reduzir os custos de transação (Williamson, 1985, 1994), e as empresas vão convergir para uma estrutura institucional ótima que minimiza os custos (BECKERT, 2010, p. 160).

Corroborando com a visão de Greenwood, Jennings e Hinings (2015), não há como pensar em organizações como sendo "ilhas" de racionalidade, ou que sejam oportunamente unidades focadas no âmbito político ou econômico, mas sim que se tratam de instituições com forte elo direcionado às expectativas sociais e propriedades para a legitimação.

Assim, tanto o papel do Estado, como o legal e as próprias profissões são forças capazes de moldar diretamente a vida das organizações, seja de forma direta na proposição de limitações e oportunidades, seja indiretamente na difusão de "mitos racionais" (RODRIGUEZ, 1991).

Conforme apontam Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 6):

> Deste modo, o mercado deixa de ser o motor da racionalização e da burocratização, assumindo o estado dita função, por meio de seu poder regulador e das profissões através dos *modos operandi* legitimados. A cultura é elevada a uma posição determinante na formação da realidade organizacional sob esta perspectiva que atribui a difusão de procedimentos quotidianos às influências Inter organizacionais e a conformidade e persistência dos valores culturais, mais do que à função que, inicialmente, lhes havia sido designada.

No entanto, para Beckert (2010, p. 160) "a pressão da concorrência leva à convergência institucional de organizações ou de modelos institucionais de Estados-nação porque as soluções institucionais ineficientes são eliminadas". Deste modo, ao voltar-se para uma análise ao nível organizacional, pode-se verificar que a concorrência estabelece forças em torno das organizações, o que as levam para um processo de similitude, especialmente no que se refere àquelas que oferecem produtos tipicamente padronizados, sendo esta uma barreira para alcançar níveis de competitividade baseados em baixos custos de produção, seja no que tange à diferenciação de estratégias ou do próprio produto.

Mediante o exposto, verifica-se que o processo do isomorfismo no que tange à homogeneização de modelos institucionais pode ser identificado dentre uma diversidade de contextos organizacionais. A adoção de novas tecnologias, procedimentos operacionais ou qualquer modelo ou mecanismo de apoio estratégico, pode ser impulsionada

por pressões advindas da sociedade, em geral, como reflexo de regras e significados determinados por estruturas constituídas e institucionalizadas socialmente (JACOMOSSI; CASAGRANDE; REIS, 2015).

Pode-se dizer que o direcionamento estratégico das organizações privadas, entidades não governamentais e o próprio Estado para o entendimento sobre a finitude dos recursos em nosso planeta, também tenha sido consequência de forças e estruturas construídas na sociedade. O conceito de desenvolvimento sustentável, embora ainda controverso, tem sido amplamente discutido, apoiado e replicado pelas mais diversas organizações, e é neste sentido, que se faz necessária a compreensão deste fundamento, suas definições, teorias e correntes.

2.2. SUSTENTABILIDADE: TEORIAS, CORRENTES E DEFINIÇÕES

O processo de ampliação da produção e consumo vem sendo impulsionado e majorado gradativamente no mundo desde a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra na segunda metade do século XVIII, e vem promovendo mudanças profundas e reviravoltas em torno do desenvolvimento da sociedade.

Orientada por uma economia produtiva, o desenvolvimento da sociedade passa então a se organizar em torno de empresas formalmente estabelecidas, as quais são responsáveis pela transformação de matéria-prima em produtos industrializados. Daí então, a utilização de recursos naturais tem o seu papel fundamental, ao prover à sociedade bens que através da aplicação e investimento em novas tecnologias, acabam por gerar novos padrões de consumo. Isto também acarretou em uma série de denúncias sobre a poluição gerada pela industrialização, desde a segunda metade do século XIX, embora essas fossem sempre restritas a pequenos grupos de artistas e membros de comunidades científicas (BARBIERI, 2011).

As preocupações com relação ao meio ambiente e a possibilidade de escassez de recursos, podem ser identificadas de acordo com Mol (1997) em três “ondas” distintas. A primeira onda diz respeito à “estética ambiental”, a qual se relaciona quanto a devastação do meio ambiente para a implantação urbana. Ou seja, a principal preocupação relacionada a esta fase inicial se dava quanto à preservação de áreas naturais valiosas que estariam sendo devastadas pela rápida industrialização e urbanização, denotando a essa onda o

início da implementação de áreas protegidas e de reservas naturais, típicos das sociedades industriais (MOL, 1997).

A segunda onda surge na década de 1970, trazendo como ponto central o ambientalismo e a necessidade de uma reorganização social para uma sociedade "ecologicamente correta". No entanto, a reforma apontada como solução para uma mudança social inspirada na ecologia, não foi suficiente para uma transformação nas instituições da sociedade industrial. O que avançou nesta fase, fora a implementação de áreas governamentais específicas para assuntos relacionados ao meio ambiente, formulação de legislações ambientais, rápida organização e surgimento de organizações não governamentais direcionadas às preocupações ambientais, sendo estas medidas limitadas na maioria das sociedades industriais. Importante destacar que:

> Embora um grande número de medidas adotadas para combater a destruição ambiental, e algumas foram realmente implementadas, a maioria das instituições da modernidade desafiadas, tais como as que desempenham um papel fundamental na estrutura industrial, nas relações econômicas e na evolução científica e tecnológica, não foram dissuadidas de sua devoção a um "progresso" econômico estreitamente definido (MOL, 1997, p. 138).

Ou seja, o que se verifica é a proposição de algumas medidas direcionadas a implementação de práticas ou instrumentos voltados para soluções ambientais, no entanto, ainda ancoradas no pilar econômico como fonte principal de sustentação. Assim, mesmo diante do desafio da implementação de mudanças que abarquem condições favoráveis ao meio ambiente, estas esbarram nos interesses das instituições e no pensamento ancorado no consumo e desenvolvimento econômico e tecnológico.

Já a terceira onda, que emerge ao final da década de 1980 e início dos anos 90, tem como principais marcos, o Relatório Brundtland (1987) e a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992). Neste sentido, de acordo com Mol (1997, p. 138) é nesta fase que se inicia um movimento real de transformação no que tange às instituições da sociedade moderna. Esta mudança é conduzida, sobretudo, pelo próprio ambiente, emergindo neste contexto uma diversidade teórica e prática em torno de uma concepção reformista em prol do meio ambiente (MOL, 1997).

Nesta perspectiva, Mol (1997) apresenta o conceito da teoria da Modernização Ecológica, a qual denomina-se como uma teoria da mudança social. Sua essência aborda uma interrelação entre a sociedade e meio ambiente por meio de diversas racionalidades que amparam esta interdependência, como a racionalidade ecológica, social e econômica. Contudo, apesar de permearem esta relação entre o ambiente e o sistema social,

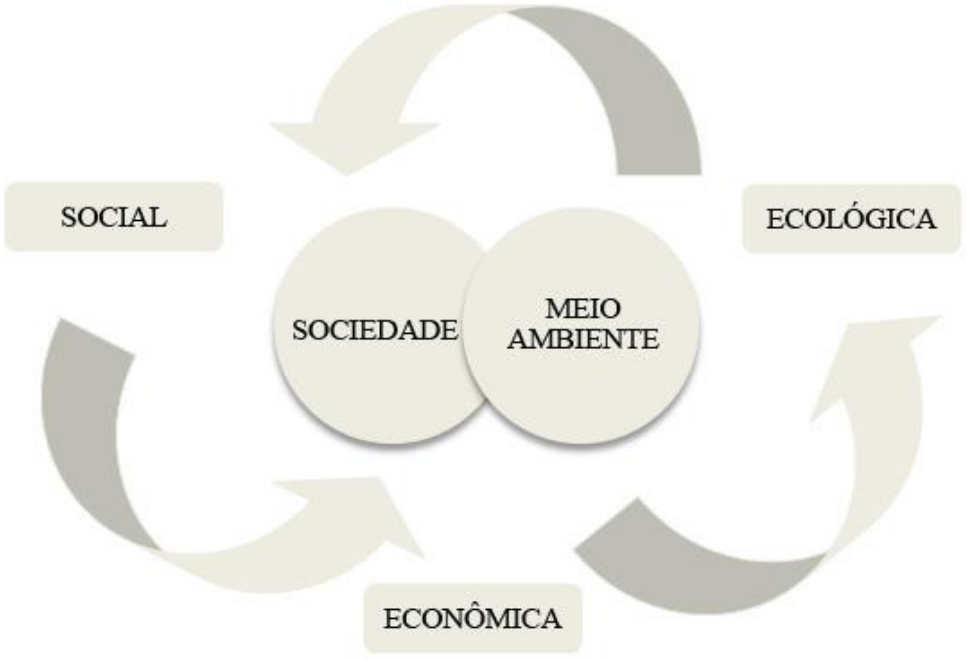
esta não é totalmente fluida, sendo assim racionalidades complementares, conforme ilustrado na Figura 1 (LENZI, 2006).

Mol e Spaargaren (2000) definem a teoria da Modernização Ecológica como um avanço mediante os debates teóricos neomarxistas ocorridos entre as décadas de 1970 e 1980.

> A Teoria da Modernização Ecológica desafiou a ideia tradicional do movimento ambiental que uma reorganização fundamental das instituições centrais da sociedade moderna (o sistema de produção industrializada, a organização capitalista da economia e do Estado centralizado) seria essencial para entrar em um caminho de desenvolvimento sustentável a longo prazo (MOL; SPAARGAREN, 2000, p. 19).

Assim, mediante este debate e a partir do Relatório Brundtland, o qual apresentou uma definição do termo "desenvolvimento sustentável", que uma nova visão quanto ao conceito ancorado na perspectiva econômica até então entendido, passa a integrar as preocupações e direcionamentos políticos, ao incorporar a importância para a proteção e o melhoramento do meio ambiente humano como questões fundamentais que afetam o bem-estar da sociedade e o desenvolvimento econômico do mundo inteiro.

Figura 1 - Conceito da Teoria da Modernização Ecológica



Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, o "desenvolvimento sustentável" é um tema controverso e de difícil consenso sobre sua definição e aplicação em si, pois há uma diversidade de correntes

de pensamento em disputa em torno desta temática, que independente de suas matrizes e evolução, se manifestam no debate ambientalista (DOVERS, 1996; PIERRI, 2001; HOPWOOD; MELLOR; O`BRIEN, 2005; SEGHEZZO, 2009).

Para Hopwood; Mellor; e O`Brien (2005), o conceito de desenvolvimento sustentável está de acordo com aquele apontado no Relatório Brundtland, o qual deve estar amparado na conscientização crescente da sociedade quanto aos problemas ambientais e quanto às questões socioeconômicas, que causam a pobreza e a degradação do meio ambiente, preocupando-se assim com o legado a ser deixado para as gerações futuras. No entanto, estes autores apontam ao menos três grandes correntes de pensamento que envolvem a temática da sustentabilidade, as quais são por eles denominados como: os reformadores, os transformacionistas e *status quo*.

A corrente do *status quo* acredita que a mudança rumo à sustentabilidade ocorre de forma incremental, com uma gestão "de cima para baixo" das estruturas existentes de tomada de decisão, baseando-se sempre quanto ao desenvolvimento econômico, mediante a maximização do acesso à informação, mudança de valores, melhoria das técnicas de gestão e novas tecnologias ligadas ao mercado vigente.

Do lado oposto, os transformacionistas, consideram que deve haver uma mudança através de políticas, as quais devem ser realizadas de dentro para fora das estruturas existentes. Para essa corrente, a degradação ambiental, a pobreza e a falta de justiça social não são somente uma coincidência histórica, mas sim, elementos que já estão arraigadas na sociedade, marcadas pela dominação e exploração do homem e do meio ambiente.

Os reformistas, por sua vez, aceitam que há problemas na forma dominante de pensamento quanto ao desenvolvimento sustentável, mas acreditam que o mesmo pode ser alcançado ao longo do tempo dentro das atuais estruturas sociais e econômicas, sem a necessidade de uma mudança revolucionária. Eles criticam as atuais políticas de Estado adotadas, bem como daquelas adotadas pelas organizações, mas abordam que esta é a chave para se alcançar a mudança, convencendo os governos e as organizações internacionais, principalmente pelo argumento fundamentado em soluções que priorizem a tecnologia, a boa ciência e a informação, as modificações para o mercado e a reforma do governo, para citar as principais reformas necessárias (HOPWOOD; MELLOR; O`BRIEN, 2005).

Embora tenha havido um grande esforço mundial para se chegar a um consenso sobre a integração das questões ambientais e do desenvolvimento humano para a concepção em torno de um desenvolvimento sustentável, assim como a crescente proliferação de acordos políticos internacionais, ou mesmo aplicação de leis políticas nacionais internas

para a promoção da sustentabilidade, estas ainda não estão sendo suficientes para fomentar na prática, mudanças realmente comprometidas com tal perspectiva. Ou seja, políticas e regulamentações globais ou internas ainda são pouco vinculativas e, em grande maioria, ocorrem de forma voluntária, sem um direcionamento preciso dos protocolos e acordos internacionais, os quais ainda estão em desenvolvimento político e institucional (DOVERS, 1996).

Devido à atuação das organizações e a sua contribuição para causas de impactos ambientais, amplia-se as preocupações e discussões acerca de instrumentos e práticas sustentáveis em torno deste ambiente com o intuito de promover um desenvolvimento pautado na sustentabilidade econômica, ambiental e social. Estes três pilares principais que dão suporte para o conceito de desenvolvimento econômico, foi denominado por Elkington (1997) como *Triple Bottom Line*, os quais em conjunto são capazes de promover uma interação entre a sociedade, a economia e o ambiente natural como um processo, proporcionando assim, um equilíbrio satisfatório para o desenvolvimento organizacional e para a sociedade como um todo.

Porém, o conceito de sustentabilidade tem sido repensado e ampliado para além destes três pilares – econômico, social e ambiental. Sachs (2008) por exemplo, aponta que a "sustentabilidade" deve estar apoiada em cinco pilares, sendo eles: a dimensão social, a ambiental, a territorial, a econômica e a política. Ao inserir as dimensões políticas e territoriais, Sachs (2008) propõe uma distribuição espacial de recursos, atividades e das próprias populações (no âmbito territorial) e uma governança pautada na democracia, denotando a liberdade real para "fazerem as coisas acontecerem" (no âmbito político) (SACHS, 2008, p. 16). Ou seja, para que haja um real desenvolvimento sustentável, essas cinco dimensões devem de algum modo estar ativas conjuntamente, e se apresentam como forças síncronas e densas em seus significados e funcionamentos.

Embora acredita-se que seja uma concepção sobre Sustentabilidade um pouco mais completa, o presente estudo deve trabalhar com o conceito de desenvolvimento sustentável definido e aceito mediante os acordos internacionais (*Brundtland*), devido ao escopo do estudo (relatórios de sustentabilidade) estar mais próximo a esse, o que implica em não entrar no mérito dessas discussões para análise da pesquisa. Porém, entende-se a importância de se repensar e debater sobre a amplitude e relevância do conceito de Sustentabilidade.

Deste modo, admitindo uma visão reformista, assim como Hopwood, Mellor e O`Brien (2005), o presente estudo destaca que a sustentabilidade deve ser alcançada

através de uma ligação entre ambiente e sociedade, em busca da equidade social e ambiental. Uma profunda transformação rumo ao desenvolvimento sustentável, ou mesmo a ruptura quanto ao sistema vigente, é necessária, mas as perspectivas ainda permanecem num *continuum* reformista. E nesse sentido, tal visão deve buscar o engajamento e o envolvimento de governos, das organizações, dos meios de comunicação e uma construção de coalizão que reúna pesquisadores, o protesto popular e a ação direta em prol de uma reforma, para que num futuro próximo possa frutificar.

No âmbito da sustentabilidade, uma série de práticas, instrumentos e políticas dentre toda gama de correntes existentes tem sido propostas, discutidas e implementadas especialmente no âmbito organizacional. Com destaque para as práticas relacionadas ao meandre das comunicações, o presente estudo ressalta a importância dos relatórios de sustentabilidade em meio a diversidade de ações possíveis de serem realizadas como apoio para um desenvolvimento sustentável.

Tal mecanismo de comunicação merece notoriedade devido não somente pelo fato de ter o compromisso de expor as principais ações e práticas desenvolvidas pelas organizações e todo o seu gerenciamento de risco seja no âmbito social, econômico ou ambiental, mas também por buscar integrar suas operações com as expectativas da sociedade no que tange a no mínimo estes três pilares fundamentais de apoio à sustentabilidade. Deste modo, faz-se relevante a discussão quanto ao surgimento, evolução e definições que corporificam a prática e gestão dos relatórios de sustentabilidade.

2.3 Relatórios de Sustentabilidade: Definições e Evolução

De acordo com Daub (2007) os relatórios de sustentabilidade foram precedidos por três tipos diferentes de relatórios, quais sejam: os relatórios anuais, os relatórios ambientais e os relatórios sociais. O Balanço Social, ou relatório social, por exemplo, trata-se de uma proposta inicial ocorrida na França ao final da década de 1970 como um mecanismo de comunicação em prol de maior transparência das ações empresariais. Alavancada principalmente por movimentos sociais dos anos 60, sua implementação foi admitida com caráter obrigatório às organizações deste país, objetivando a apresentação de dados relacionados à responsabilidade social corporativa (SANTOS, 2007).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), por sua vez, trata-se da maneira com que organizações aproximam suas práticas organizacionais às expectativas e

necessidades de suas partes interessadas de maneira que haja uma reflexão acerca de seu papel na sociedade, e que possibilite um relacionamento ético e transparente no que diz respeito às três dimensões da sustentabilidade – econômica, ambiental e social (GARCIA-SANCHES; CUADRADO-BALLESTEROS; FRIAS-ACEITUNO, 2016; BARBIERI et al., 2010).

Pode-se dizer que o termo Responsabilidade Social tenha sido o principal propulsor para a implementação de uma comunicação organizacional mais transparente, a qual viabilizou uma série de entendimentos acerca de como as empresas e seus dirigentes devem considerar e tomar suas decisões e políticas internas contemplando os objetivos e valores sociais, os quais devem condizer com os limites do planeta em termos físicos, biológicos e sociais. Assim, os relatórios de RSC com base em Garcia-Sanches, Cuadrado-Ballesteros e Frias-Aceituno (2016, p. 16) "referem-se a um conjunto amplo e diversificado de divulgações, incluindo as práticas de trabalho e relações, fornecedores e clientes interações, atividades comunitárias, contribuições de caridade e o efeito de produtos da empresa sobre a saúde e segurança do consumidor".

Ao final da década de 80, surgem os relatórios ambientais com o propósito de divulgar as ações organizacionais relacionadas ao meio ambiente, podendo também abarcar as perspectivas da saúde e segurança (DAUB, 2007). De acordo com Azzone, Manzini e Noci (1996, p. 219) o relatório ambiental "deve ser visto como um documento técnico que apoia a comunicação externa e dá provas de como a empresa contribui para a degradação e/ou conservação do meio ambiente".

Já os relatórios de sustentabilidade, emergem em conjunto com os relatórios anuais das organizações, os quais desde meados dos anos 1990 incluem informações e dados direcionados à vertente social, ambiental e ética das operações das empresas (DAUB, 2007).

Conceitualmente, Relatório de Sustentabilidade refere-se à integração dessas informações, incorporando dados sobre ações voltadas ao âmbito social, ambiental e econômico das organizações. Neste sentido, esta comunicação acabou por empregar o termo "sustentabilidade" como um "empréstimo linguístico" do conceito amplamente difundido – o qual remete-se ao empregado pelo Relatório de Brundtland de 1987, que, sucintamente, denota as preocupações presentes quanto a ação do homem de modo que não prejudique as escolhas e as necessidades das gerações futuras, e condiz ao aspecto de divulgar publicamente as ações praticadas pelas organizações no contexto destas três dimensões.

Assim, os relatórios de sustentabilidade são definidos, de acordo com Schaltegger (2012, p. 5) como aqueles que "abrangem a comunicação institucional formal e

oficial que fornece informações sobre questões de sustentabilidade corporativa". Alonso-Almeida, Llach e Marimon (2014, p. 319) apresentam que os relatórios de sustentabilidade foram configurados como: "(1) um conjunto amplamente aplicável e confiável de padrões utilizados para se comunicar com as partes interessadas internas e externas, (2) um quadro de avaliação da empresa, e (3) uma fonte de informação pública".

Neste sentido, desde os anos 90 as organizações têm direcionado seus esforços quanto ao desenvolvimento de relatórios que visam a inclusão de informações que vão além dos dados econômicos/ financeiros, abordando também aspectos relacionados a ética, sociais e ambientais, geralmente ligados a tendência da incorporação de conceitos como a "cidadania corporativa" e a "responsabilidade social corporativa (RSC)" (DAUB, 2007).

Dentro desta perspectiva da responsabilidade social, verifica-se um novo entendimento acerca da maneira de pensar da organização e de seus administradores, ao constatar que a empresa deve levar em conta não somente os anseios econômicos de seus acionistas e proprietários, mas também todas as partes interessadas, seja direta ou indiretamente afetadas por sua operação.

No Brasil, a comunicação organizacional através de relatórios, principalmente no que tange às informações sociais e ambientais, surge a partir dos anos 1980, porém para adesão voluntária, sendo apresentado à sociedade e ao meio empresarial através do esforço do sociólogo Herbert de Souza (Betinho), presidente do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) na época (INSTITUTO ETHOS, 2015; SANTOS, 2007).

Como pode-se verificar, tais relatórios podem ser demandados como um ato voluntário por parte das organizações ou via regulamentação legal, seja para o público em geral, seja para grupos específicos de usuários, através da utilização de modelos próprios de relatórios ou então, por meio de modelos padronizados (BARBIERI, 2011; RAIBORN; BUTLER; MASSOUD, 2011).

Em geral, a adoção voluntária de relatórios ambientais e de sustentabilidade, tem crescido no âmbito organizacional, principalmente, entre as grandes empresas e de capital aberto, onde também têm utilizado dos mesmos em busca da melhoria da sua imagem e reputação, bem como quanto à progressão de seu desempenho financeiro. Trata-se de uma percepção identificada através da adesão de muitas organizações aos indicadores de sustentabilidade no mercado financeiro, seja local ou globalmente (JOSE; LEE, 2007; JACOMOSSI; CASAGRANDE; REIS, 2015).

Esta crescente adesão por parte das organizações na elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade pode ser identificada através de uma pesquisa realizada pela KPMG (2015), especialmente entre as 250 maiores empresas apontadas pela Fortune Global 500 e as 100 maiores empresas por receita N100 de 22 países, verificou-se que de 2008 a 2013, houve um aumento expressivo de organizações que passaram a divulgar suas ações sociais e ambientais através de relatórios. No ano de 2008, dentre as 250 maiores empresas listadas na Fortune Global 500, 83% delas divulgavam suas ações e práticas sustentáveis, passando para cerca de 93% no ano de 2013. Dentre as 100 maiores empresas por receita da N100, 53% delas apresentam relatórios de sustentabilidade no ano de 2008, sendo que em 2013, 71% já haviam aderido a este tipo de comunicação (KPMG, 2015).

Apesar de muitas vezes a divulgação de informações ambientais ser percebida pela sociedade ou pelas partes interessadas como um sinal de que estas organizações que praticam uma comunicação mais transparente apresentam um melhor desempenho ambiental, isto não significa que realmente seja verdade. Há indícios de empresas que buscam reforçar a tendência a agir de maneira ambientalmente responsável através de uma comunicação mais aberta, mas que, no entanto, não praticam de fato tais premissas internamente à organização, sendo em sua maioria uma forma para amenizar seu baixo desempenho ao que é exigido pelas partes interessadas (RAIBORN; BUTLER; MASSOUD, 2011).

Há também muitas discussões acerca do emprego do termo "sustentabilidade" aos relatórios, pois em muitos casos, a comunicação das ações organizacionais apresenta-se de forma fragmentada, em subconjuntos específicos de sustentabilidade, como: relatórios de carbono, relatórios de RSC, relatórios ambientais ou relatórios de água, emissão de gases, etc.; o que não condiz com a noção holística do termo ou mesmo de uma gestão organizacional mais sustentável. "Além disso, a noção tem sido contestada na medida em que os relatórios de sustentabilidade geralmente não tratam e talvez não devam lidar com a sustentabilidade, mas sim com a 'insustentabilidade'" (SCHALTEGGER, 2012, p. 5).

Com o intuito de aprimorar e estreitar a relação com a sociedade, parceiros, fornecedores e investidores, os relatórios sociais e ambientais foram sofrendo atualizações ao longo do tempo. Com destaque no ambiente organizacional apresenta-se o modelo de relatório da *Global Reporting Initiative* (GRI), um dos modelos mais difundidos e acatados pelas empresas mundialmente. Isso se deve, provavelmente, por sua forte atuação em nível mundial, assim como sua forma de apresentação, sendo pautada em um conjunto de diretrizes

e indicadores que visam promover a comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade da informação através da comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das empresas (DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014; RAIBORN; BUTLER; MASSOUD, 2011). O principal objetivo do relatório criado pelo GRI é "elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros" (INSTITUTO ETHOS, 2015).

Criada em Boston no ano de 1997, a GRI foi formada por organizações sem fins lucrativos dos Estados Unidos como *Coalition for Environmentally Responsible Economy* (CERES) e o Instituto Tellus, assim como contou com o envolvimento do Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP). O objetivo inicial para a criação da GRI visava elaborar um mecanismo para identificar e garantir que as organizações estivessem seguindo os Princípios CERES de conduta ambiental responsável, tendo como principal público-alvo os investidores (GRI, 2015).

Atualmente, a GRI apresenta como principal objetivo "capacitar tomadores de decisão em todos os lugares, através de nossos padrões de sustentabilidade e de rede de *multistakeholder*, a tomar medidas no sentido de uma economia mais sustentável e mundial" (GRI, 2015).

Preocupada em dar apoio às organizações e quanto à maior credibilidade das informações divulgadas em seus relatórios, a GRI realiza constantemente atualizações em seus modelos de relatórios, estando no momento em sua quarta versão (G4). A proposta desta última versão se destaca quanto ao aprofundamento da comunicação em termos de integrar informações e dados processuais, seja de ordem sustentável, ou de cunho financeiro. Além desse, outro destaque que se dá em termos de diretrizes da versão (G4), está relacionado à questão da materialidade, que busca agregar os aspectos materiais mais significativos da organização quanto aos impactos econômicos, sociais e ambientais, assim como as ações que influenciam consideravelmente os *stakeholders* em suas decisões (GRI, 2013). Vale salientar que complementar a esses pontos, esta nova versão propõe a inserção do deferimento da alta gestão das organizações, contemplando, ou mesmo confrontando, todas as informações publicadas com a estratégia da empresa, corroborando assim, a geração de um contexto de sustentabilidade.

No entanto, há pesquisas recentes que demonstram limitações na divulgação de informações organizacionais baseadas nesta última versão da GRI – G4. Como principais focos restritivos são apontados especialmente quesitos como da materialidade, da auditoria externa e da parcialidade das informações. Isto é, tal versão avançou em buscar um

pensamento integrado para a criação de valor da empresa ao longo do tempo, e incluiu um maior número de indicadores socioambientais. Porém, ao aderir a questão da materialidade, onde as organizações podem e devem decidir sobre quais assuntos mais relevantes apresentar em suas comunicações de sustentabilidade, alguns pontos principais creditados ao prestígio dos modelos GRI, principalmente quanto à credibilidade e comparabilidade, bem como a validação de tais dados, são apontados por alguns pesquisadores como uma queda na qualidade de tal modelo de relato (FLOWER, 2015; BATISTA; GONÇALVES, 2014; DILLING, 2016).

Ao apresentar um maior número de indicadores socioambientais, as organizações que já utilizam desta nova versão G4 da GRI acabam por divulgar parcialmente ou mesmo negligenciar tais novos indicadores, mencionando não se aplicar a execução de suas atividades (BATISTA; GONÇALVES, 2014). No que se refere a materialidade, as empresas divulgarão somente as informações que pensam ser necessárias para atender às pressões sociais (externas), ou àquelas que querem divulgar mediante pressões internas de suas partes interessadas (DILLING, 2016).

A verificação das informações prestadas pelas organizações também fica restrita e é dificultada quando relacionada a proposta da materialidade. Conforme aponta Flower (2015) há um grau elevado de restrição para certificação de um relatório onde algumas informações e dados foram omitidos, e até mesmo daquelas que foram incluídas, até pelo fato de não haver como analisar a sua existência ao longo do tempo.

Contudo, seguindo esta mesma proposição, um novo modelo de relatório vem sendo testado por um grupo de empresas lideradas pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC). O IIRC se trata de um conselho formado oficialmente no ano de 2010, criado pelos esforços e união entre duas entidades: o *The Prince´s Accounting for Sustainability Projetct* (A4S) *e a Global Reporting Initiative* (GRI). O Projeto intitulado como *The Prince´s Accounting for Sustainability Projetct (A4S*) foi idealizado pelo Príncipe de Gales com a missão de trazer à tona uma série de discussões acerca das ações que vem sendo tomadas para conduzir nas organizações seus projetos de sustentabilidade (ABEYSEKERA, 2013; CARVALHO; KASSAI, 2014).

O IIRC busca promover uma mudança fundamental nos modelos de negócios e na economia com vistas a uma reprodução de práticas e ações que apoiem a sobrevivência e qualidade de vida das gerações atuais e futuras, destacando como principal objetivo uma comunicação e um pensamento integrado dentro das práticas organizacionais como uma norma para os setores público e privado. Deste modo, o IIRC que é formado por

comunidades financeiras, contábeis, reguladores governamentais, investidores, empresas, organismos de normatização e Ong´s, vem promovendo uma diversidade de debates em torno da discussão sobre a criação de valor como próximo passo na evolução da comunicação corporativa (IIRC, 2015).

2.3.1. O Relato Integrado

A comunicação corporativa proposta pelo IIRC é denominada como Relato Integrado (RI), ou *Integrated Reporting* <IR> e apresenta como principal diferencial a explicação de como uma organização deve gerar valor ao longo do tempo junto a suas partes interessadas – *stakeholders* (IR, 2015). O principal diferencial do RI comparativamente aos demais relatórios corporativos comumente conhecidos está na integração e conectividade de informações e pensamento global de toda a operacionalização da organização. Além de se apresentar como um modelo de relato, sua intenção é o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa, que deve contemplar mudanças profundas na maneira como as informações são coletadas, tratadas e apresentadas, assim como a própria organização compreende e expõe sua geração de valor (ADAMS, 2015).

Com a consolidação de informações em um único relatório de dados financeiros e de sustentabilidade, através de uma comunicação mais simples e direta, o RI pretende criar um novo *modus operandi* para a elaboração do relatório, apoiado pela influência e preservação de processos internos, de comunicação e de tomada de decisões, através de um conceito amplo de sustentabilidade (CARVALHO; KASSAI, 2014). Neste sentido, o RI visa auxiliar as organizações "a pensar de forma holística sobre a sua estratégia e planos, tomar decisões informadas e gerir os riscos-chave para a construção da confiança de investidores e partes interessadas e melhorar o desempenho futuro" (IR, 2016).

De acordo com o IR (2015, p. 4), o relato integrado tem como objetivo:

> Explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo. Um relatório integrado beneficia todas as partes que estejam interessadas na capacidade que uma organização tem de gerar valor ao longo do tempo, incluindo empregados, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, comunidades locais, legisladores, reguladores e formuladores de políticas.

Trata-se assim de um conceito inovador caracterizando a evolução dos relatórios financeiros e não financeiros já adotados pelas organizações. Sua contribuição se dá não apenas para produzir um novo significado para a divulgação de resultados das

organizações, mas também para influenciar os processos internos e a tomada de decisões, ao informar através de um conceito ampliado de sustentabilidade, com vistas a perpetuar as ações sociais e ambientais das organizações (CARVALHO; KASSAI, 2014; DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014).

Esta nova visão no que se refere à melhoria da comunicação corporativa, se deve especialmente quanto à baixa confiança pública nas organizações e nos mercados de capitais. A quebra desta confiança ocorre principalmente após a crise financeira mundial, a quebra de bancos em estados nacionais, e acarretou no descrédito por parte de investidores e sociedade em geral, devido à falta de clareza sobre os riscos, oportunidades e desempenho das empresas e suas perspectivas no mais longo prazo (ABEYSEKERA, 2013; WULF; NIEMÖLLER; RENTZSCH, 2014).

Apesar da busca por aprimorar os modelos de relatórios de sustentabilidade atuais, o Relato Integrado se apresenta não como um modelo final, mas como um ponto de partida para uma quebra de paradigmas prevalecentes na história das organizações em focar seus relatos quanto aos aspectos financeiros e de curto prazo, promovendo assim uma mudança da mentalidade atual das organizações para que elas vislumbrem um futuro além dos números, entendendo melhor o contexto no qual está inserida. Além disso, o Relato Integrado busca a prevenção e capacitação das empresas para uma gestão mais comprometida com a sustentabilidade do negócio a longo prazo (CARVALHO; KASSAI, 2014).

Vale ressaltar, que a proposta do Relato Integrado conforme aponta o Report Sustentabilidade (2013, p. 5) também:

> [...] é acabar com o paralelismo e entender as dimensões social e ambiental dentro do contexto econômico e de estratégia de negócios da organização. Por exemplo: de que maneira questões como a dependência da empresa por recursos naturais e os riscos sociais ou políticos podem afetar sua geração de valor e que práticas adota para que seu negócio compartilhe dividendos com os acionistas e valor para os demais públicos com os quais se relaciona num contexto de longo prazo.

Assim, o RI busca alterar o pensamento dentre toda a cadeia de valor da empresa, de maneira que este esforço leve ao comprometimento de todos quanto à estabilidade dos mercados, à solidez das empresas e minimização dos impactos dentro dos limites permissíveis do planeta.

Desde a criação do IIRC e a divulgação do conceito inicial desta nova proposta de comunicação corporativa - o RI, a entidade tem mantido um debate frequente junto às organizações, investidores, reguladores e demais públicos envolvidos no comitê, afim de aprimorar esta nova concepção de relato e a gestão de negócios. Deste modo, no ano de 2011, o IIRC lançou um documento de discussão intitulado como *"Towards Integrated*

Reporting – Communicating Value in the 21st Century" como forma de refletir sobre o desenvolvimento de uma estrutura conceitual internacional para o Relato Integrado. Tal documento foi aberto para comentário público no período de 3 meses neste mesmo ano e foi apresentado posteriormente ao público (REUTER; MESSNER, 2015; CHENG et al., 2014).

A partir desse *Discussion Paper*, todos os pontos fundamentais referentes à proposta do Relato Integrado, puderam ser melhor compreendidos, e no ano de 2013 o IIRC apresentou o *Framework* para Relato Integrado.

Com base no *Framework* para o Relato Integrado, propõe-se que a comunicação tenha foco na reunião de ações e aspectos chave para as empresas, como *foco estratégico e orientação para o futuro, conectividade, relações com as partes interessadas, materialidade, concisão, confiabilidade e completude, coerência e comparabilidade*.

Quadro 3 – Princípios Básicos do RI

Foco estratégico e orientação para o futuro	Um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como esta se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor no curto, médio e longo prazos, bem como com o uso que faz dos capitais e seus impactos sobre eles.
Conectividade da informação	Um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
Relações com partes interessadas	Um relatório integrado deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades.
Materialidade	Um relatório integrado deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo.
Concisão	Um relatório integrado deve ser conciso.
Confiabilidade e completude	Um relatório integrado deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros materiais.
Coerência e comparabilidade	As informações em um relatório integrado devem ser apresentadas: (a) em bases coerentes ao longo do tempo; e (b) de maneira a permitir uma comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da própria organização de gerar valor ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em IR (2015, p.16-23).

Assim, o RI visa despertar nas organizações e investidores, novas formas de gerenciamento e alocação de recursos através de uma análise holística e abrangente das relações, dependências e impactos que podem motivar novas formas de promoção de

entendimento e formulação dessas informações entre organização e todas as suas partes interessadas.

Dentre os princípios básicos do RI, alguns aspectos são chave para a construção do relato e devem ser destacados pelas organizações, de forma a permear a mensagem de forma coerente, e ainda pontuar sobre sua atuação, sobre o cenário ao qual está inserida e sua percepção quanto as oportunidades e riscos, estratégia de alocação de recursos, o desempenho alcançado no período e suas expectativas futuras. Deste modo, é necessário identificar dentre toda a gama de fatores que afetam o negócio, quais são os temas de maior influência para o desenvolvimento do negócio e tomada de decisão de investidores sobre aplicar ou não seus recursos, o que vem a ser então o aspecto da materialidade (REPORT SUSTENTABILIDADE, 2013; STUBBS; HIGGINS, 2014).

No novo contexto do RI, assim como já pontuado no modelo G4 da GRI, a definição da materialidade é crucial para a elaboração e contextualização do relato, de forma a englobar todos os demais aspectos norteadores de desenvolvimento da comunicação corporativa. De acordo com Adams e Sinmet (2011, p. 295) "A materialidade é um conceito-chave na informação financeira, e está sendo cada vez mais adotado por muitas organizações quando se produz um relatório de sustentabilidade".

Para a definição da materialidade, é necessário o cumprimento de três etapas: a identificação dos temas relevantes; a avaliação da capacidade de influência desses assuntos na tomada de decisão; e, a priorização dos assuntos identificados. Além disso, é necessário que a decisão final sobre os temas de maior relevância seja de conhecimento dos administradores e toda governança corporativa, mantendo assim a coerência entre a tomada de decisão e os resultados da gestão (REPORT SUSTENTABILIDADE, 2013; IR, 2015).

No entanto, tal princípio não se configura como uma tarefa fácil para as organizações determinarem, pois, além de alinhar um tema que seja relevante para o seu negócio, o mesmo deve também atender às expectativas de seus *stakeholders*, o que configura, muitas vezes, em uma disputa de interesses entre as partes interessadas, sejam fornecedores, investidores ou mesmo o seu público e sociedade como um todo (STEYN, 2014). A perspectiva dos temas materiais para um RI também é apontada como um dificultador para a comparabilidade, em especial entre organizações, sendo este um dos elementos de conteúdo propostos no *Framework* (DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014).

Complementarmente, a definição dos temas materiais está intimamente ligada à geração de valor no curto, médio e longo prazos, os quais devem buscar avaliar e

abordar os riscos e oportunidades do negócio, apresentar os resultados favoráveis e desfavoráveis que influenciam no desempenho financeiro, social, operacional e ambiental da organização, assim como a gestão dos riscos e de relacionamento com os *stakeholders*, etc. (REPORT SUSTENTABILIDADE, 2013; FRAGALLI et al., 2014).

Ao definir as prioridades de gestão do negócio, verifica-se uma das questões mais importantes e diferenciais desta nova proposta: a *concisão* das informações, o que contribui ainda para o processo de criação de valor da empresa, devido à conformidade com o modelo de negócio e todos os temas aos quais englobam, seja interna ou externamente de acordo com os capitais envolvidos (IR, 2015).

O princípio da concisão em um relatório integrado denota que sua escrita e elaboração deve ocorrer de forma clara, promover maior coerência e conectividade das informações apresentadas, evitando informações redundantes e facilitando a compreensão das partes interessadas. No entanto, isto não quer dizer que informações adicionais com maior riqueza de detalhes não possam ser acrescentadas (WULF; NIEMÖLLER; RENTZSCH, 2014; FRAGALLI et al., 2014).

Quanto ao modelo de negócio, o RI destaca a sua importância como veículo para transformar os recursos (capitais – internos e externos) para a geração de valor no curto, médio e longo prazos, sendo estes "como as engrenagens de uma máquina que vai integrar e ressignificar todos os elementos para originar produtos e serviços" (REPORT SUSTENTABILIDADE, 2013, p. 25).

Os fatores internos e externos envolvidos no modelo de negócio abrangem seis tipos de capitais interligados: o Humano, o Natural, o Intelectual, o Social e de Relacionamento, o de Manufatura e o Financeiro, conforme apresentado no Quadro 4. Estes "capitais" atrelados à evolução e aos novos conceitos de negócio acabam por se tornar em novas "moedas" que apresentam não somente um valor financeiro, mas também um valor específico e intangível que pode até mesmo ser difícil mensurar, mas que gera valor ao longo do tempo, tornando as organizações reconhecidas na sociedade (CARVALHO; KASSAI, 2014).

Quadro 4 – Os "capitais" do RI

Capital Humano	Conjunto de competências, habilidades, experiências e motivações pessoais em sinergia, capazes de inovar e gerir um negócio, incluindo: • seu alinhamento com e apoio ao quadro de governança, abordagem de gerenciamento de riscos e valores éticos; • capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização; • lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluindo a capacidade de dirigir, gerenciar e colaborar.
Capital Natural	Todos os recursos e processos renováveis e não renováveis providos pela natureza e de posse, ou sob responsabilidade da organização para fornecer bens ou serviços que apoiam a prosperidade passada, presente e futura de uma organização. Isto inclui: • água, terra, minerais e florestas; • a biodiversidade e a saúde do ecossistema.
Capital Intelectual	Conhecimento em posse da organização e a capacidade de sua estrutura organizacional em saber mantê-lo e expandi-lo. São intangíveis organizacionais, entre eles: • propriedade intelectual, tais como patentes, direitos autorias, software, direitos e licenças; • "capital organizacional", tais como conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos.
Capital Social e de Relacionamento	Relações estabelecidas dentro e fora da organização, entre seus *stakeholders*, e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo, além da ética e transparência, inclusive com gerações futuras. O capital social e de relacionamento abrange: • padrões compartilhados, bem como valores e comportamentos comuns; • relacionamentos com as principais partes interessadas, confiança e o compromisso para construir e proteger as partes interessadas externas: •intangíveis associados com a marca e reputação; • alvará de funcionamento de uma organização.
Capital de Manufatura	Bens tangíveis da organização, que se trata dos objetos físicos manufaturados (diferentes de objetos físicos naturais) disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços, incluindo: • prédios; • equipamentos; • infraestrutura (estradas, portos, pontes etc).
Capital Financeiro	Investimentos ou ativos operacionais necessários para a realização da atividade operacional, que engloba um conjunto de recursos que: • está disponível a uma organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços; • ou é obtido por meio de financiamentos, tais como dívidas, ações ou subvenções, ou gerado por meio de investimentos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em RELATO INTEGRADO BRASIL (2016); IR (2015).

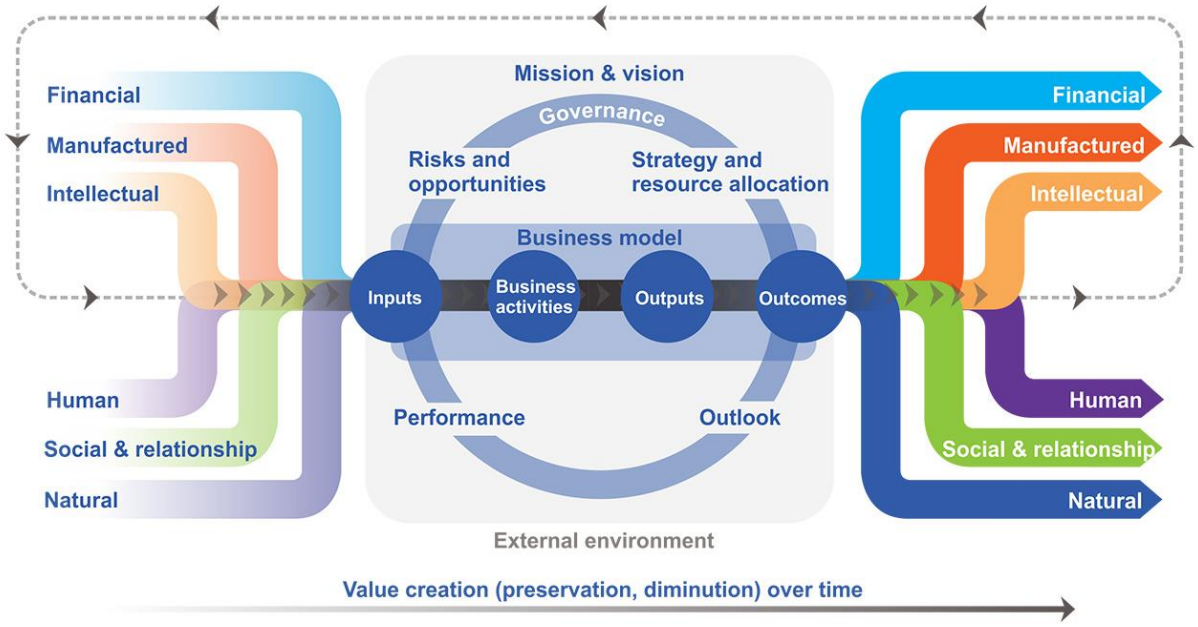
Embora a concepção sobre os "capitais" já seja utilizada nos relatórios de sustentabilidade, a novidade agora no âmbito do Relato Integrado se dá devido a forma mais didática como o IIRC o apresenta. Há ainda uma reciprocidade entre os capitais e o modelo de negócio organizacional. De acordo com Adams e Sinmet (2011, p. 296) "Todas as fontes de

capital são essenciais tanto para as relações e recursos utilizados por uma organização, bem como para a formação da base para criação de valor pela organização".

Neste sentido, a ideia dos capitais no contexto do RI é que cada um deles permeia todas as dimensões da sustentabilidade, sendo tratados como estoque de valores os quais "agregam em si os diferentes recursos dos quais uma organização depende para criar seus produtos e serviços e/ou impactar as suas atividades". Notadamente, quaisquer que sejam os produtos e serviços gerados pela organização e a operacionalização de suas atividades, há um impacto direto ou indireto na consecução do negócio, de maneira a "diminuir, transformar, aprimorar, consumir, modificar, destruir ou afetar esses capitais" (REPORT SUSTENTABILIDADE, 2013, p. 23).

No que tange à geração de valor, a proposta do IIRC não está unicamente relacionada ao desempenho e retorno financeiro da organização, mas inclusive de sua relação com todos os capitais envolvidos interno ou externo, os riscos e as oportunidades e toda a gama de relacionamentos da empresa. Os bens intangíveis como imagem, reputação, marca, inovação e talentos, também contribuem para a valoração e desempenho organizacional, e, desta forma, a sua comunicação deve fazer parte do novo conceito de comunicação corporativa, assim como a própria história da organização. A Figura 2 apresenta-se como fonte norteadora do processo principal para a geração de valor nas organizações.

Figura 2 – Processo de RI – Criação de Valor



Fonte: IR (2015, p. 14)

A questão da conectividade como um dos aspectos chave para a elaboração do RI, não se trata apenas da integração das informações financeiras e não financeiras em um único documento, mas sim, de um processo pelo qual a comunicação deve permear através das pessoas e dos dados em diferentes áreas da organização, para no decorrer da gestão do negócio como um todo, o pensamento esteja interligado para dar causa e consequência a comunicação dos resultados. Este pensamento integrado deve amparar uma comunicação coerente das ações e informações qualitativas e quantitativas de maneira cruzada e conexa num espectro temporal que reflita as ações de governança, estratégia e perspectivas, num *continuum* de tempo que contemple o passado, o presente e o futuro, assim como o curto, o médio e o longo prazo.

Além dos princípios básicos ora apresentados, o RI destaca em seu *Framework*, oito elementos de conteúdo, os quais devem ser contemplados na elaboração e apresentação do relatório, conforme disposto no Quadro 5. Tais componentes devem ser evidenciados de maneira "fundamentalmente vinculada uns aos outros e não são mutuamente excludentes" (IR, 2015, p. 5).

Quadro 5 – Os Elementos de conteúdo do RI

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

Fonte: Elaborado pela autora com base em IR (2015, p. 24-30).

Tais elementos de conteúdo - *visão geral organizacional e ambiente externo, governança, modelo de negócios, riscos e oportunidades estratégia e alocação de recursos, desempenho, perspectiva e base para apresentação*, contemplam algumas questões que servem para a reflexão de toda a operação da organização de forma integrada, assim como para o desenvolvimento do próprio relato. Além destes elementos, deve-se levar sempre em consideração os princípios básicos, assim como os conceitos fundamentais propostos no *Framework*.

É importante mencionar que o *Framework* se trata somente de uma recomendação e não um modelo conceitual que deve ser seguido estritamente como um roteiro de elaboração do relato, conforme é apontado na própria Estrutura conceitual do RI (IR, 2015).

2.3.2. O Projeto Piloto para RI

Além da elaboração e divulgação do Framework para o Relato Integrado, foi desenvolvido pelo IIRC o Projeto Piloto para RI - *<IR> Pilot Program* – com o objetivo de oferecer aos membros participantes deste projeto "a oportunidade de discutir e desafiar o desenvolvimento de material técnico, testar a sua aplicação e compartilhar aprendizado e experiências" (IR, 2016).

Neste contexto, cerca de 100 organizações de diferentes nacionalidades, nomeadamente 23 países, e de diversos setores de atuação ingressaram no Projeto Piloto para o RI, de forma a colocar em prática os princípios e conceitos iniciais desta nova proposta de comunicação corporativa desde outubro de 2011. Adicionalmente, outro projeto piloto foi iniciado junto a 25 instituições de investidores - *the Pilot Programme Investor Network*, de forma a garantir que os relatos iniciais das empresas participantes do Projeto Piloto, estão realmente de acordo com a proposta foco desta comunicação corporativa que se trata da criação de valor ao longo do tempo e que suporta a tomada de decisão ao mercado de capitais. (IR, 2015). Ou seja, "estas organizações estão trabalhando no desenvolvimento e partilha de "melhores práticas" na compilação de relatórios integrados elaborados no âmbito da estrutura do IIRC" (DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014, p. 1050).

Conforme apontado no *The Pilot Programme Yearbook* (2012, p. 3) desenvolvido pelo IIRC

> O Programa Piloto IIRC foi criado para permitir que as empresas e investidores compartilhem experiências e criar as condições para a adopção generalizada de <IR> nos anos que estão por vir. Uma parte crítica de permitir aceitação global é a criação do quadro que definirá os conceitos e princípios a partir dos quais as empresas vão produzir seu Relato Integrado. O Programa Piloto tem um grande papel em testar a robustez do quadro.

De acordo com o IIRC, o primeiro ano do Projeto Piloto colaborou para o benchmark da atividade no futuro, promovendo mudanças profundas nas organizações que aderiram de maneira a trabalharem e pensarem em seus negócios de forma integrada apoiadas nos princípios e conceitos fundamentais da proposta do RI.

O *Yearbook 2012* elaborado pelo IIRC referente ao Projeto Piloto também destaca que tal programa tem sustentado a evolução do pensamento sobre esta nova comunicação corporativa de maneira que algumas organizações participantes estão elaborando seus relatórios de forma inicial e não estão publicando-os neste momento, mas estão buscando testar os processos e os sistemas internos como forma de atendimento a esta nova concepção.

De acordo com apontado no *The Pilot Programme 2012 Yearbook* - IR (2012, p. 3):

> Outros estão combinando informação como um primeiro passo no sentido da integração, enquanto outro grupo incorporaram os conceitos e princípios de <IR> em seus relatórios e contas anuais. Para muitas empresas, no primeiro estágio de experimentar o <IR>, vai demorar mais do que um ciclo de relatórios para implementar <IR>.

Logo, o Projeto Piloto tem incorporado a cada ano mais empresas para a realização deste teste. Conforme aponta o IIRC em seu *Yearbook The Pilot Programme* 2012 – IR (2012, p. 3), “Nosso desafio para membros do Programa Piloto é fornecer *insights* e perspectivas que garantam a evolução para <IR> informado pelo mercado empresarial e suas experiências, e não necessariamente para produzir um relatório integrado imediatamente”.

Quadro 6 - Empresas Participantes do Projeto Piloto por país - Ano 1

PAÍS	EMPRESAS
África do Sul	Eskom Holdings SOC Limited Gold Fields SASOL STRATE Transnet
Alemanha	EnBW Energie Baden-Württemberg AG Flughafen München GmbH SAP
Austrália	mecu Limited National Australia Bank Limited Stockland
Bélgica	Solvay
Brasil	AES Brasil BNDES Natura Via Gutenberg
Canadá	Vancity
Chile	Masisa S.A.
China	CLP Holdings Limited
Coréia do Sul	Hyundai Engineering & Construction SK Telecom
Dinamarca	Novo Nordisk Vestas Wind Systems
Espanha	BBVA ENAGAS S.A Indra Industria de Diseño Textil S.A. (Inditex Telefónica S.A.
Estados Unidos da América	Cliffs Natural Resources Edelman Microsoft Corporation Prudential Financial, Inc The Clorox Company The Coca-Cola Company
Federação da Rússia	Rosneft State Atomic Energy Corporation ROSATOM
France	Danone
India	Tata Stee
Itália	Atlantia S.p.A. CNDCEC Enel S.p.A. eni S.p.A. Generali Group PricewaterhouseCoopers Advisory Terna S.p.A.
Japão	Ernst & Young ShinNihon LLC Showa Denki Co. Ltd. Takeda Pharmaceutical Company Limited
Nova Zelândia	New Zealand Post
Países Baixos (Holanda)	AEGON N.V. AkzoNobel N.V. BAM Group BWise B.V. Deloitte Netherlands Ernst & Young Nederland LLP Eureko (Achmea) LeasePlan Corporation N.V N.V. Luchthaven Schipho PriceWaterhouseCoopers N.V. Rabobank Randstad Holding N.V
Reino Unido	ARM Holdings plc Association of Chartered Certified Accountants The Chartered Institute of Building The Chartered Institute of Management Accountants Deloitte LLP Grant Thornton UK LLP HSBC Holdings plc Marks and Spencer Group plc NHS London Sainsbury's The Crown Estate Unilever
Sri Lanka	Diesel & Motor Engineering PLC
Suécia	AB Volvo - Volvo Group
Suiça	KPMG International

Fonte: Elaborado pela autora com base em *The Pilot Programme 2012 Yearbook* - IR (2012, p. 10).

Neste sentido, pode-se dizer que a realidade de se alcançar esta mudança no pensamento organizacional de forma integrada, não se trata de tarefa fácil, em especial, no que se refere a integração entre finanças e projetos socioambientais e sua manutenção ao longo do tempo. Deste modo, o Projeto Piloto para RI foi estendido para o ano de 2014, após a apresentação do Framework. Também no ano de 2013, em Frankfurt, foi realizada uma conferência entre os participantes do Projeto Piloto – empresas e investidores, onde puderam discutir os progressos para implementação do RI, assim como trocar experiências e direcionamentos para a formulação do Framework, baseados inclusive nos resultados obtidos através do *Discussion Paper.*

2.4 RELATO INTEGRADO COMO FOCO DE ESTUDOS

A temática sobre relatórios de sustentabilidade tem sido foco amplo de pesquisas relacionadas aos estudos organizacionais, seja na área de administração ou de contabilidade (SCHALTEGGER, 2012). Em geral, os estudos que tomam por base os sistemas contábeis, abordam os relatórios sobre a vertente da asseguração (*assurance, disclosure*), assim como no que se refere a uma aproximação da base econômica e dos indicadores associados aos relatórios. Já no campo denominado de negócio, os estudos têm buscado aproximação com uma diversidade de teorias e métodos de análises empíricas, de maneira a buscar explicações para o referido fenômeno, sua evolução e aplicação no campo (SCHALTEGGER, 2012).

Com base na evolução dos relatórios ao incorporarem informações ambientais e sociais em documento próprio para complementação de dados econômico-financeiros divulgados, verificou-se que, apesar das empresas buscarem apresentar informações sobre sua trajetória em termos de custos ambientais e sociais resultantes de suas operações ao longo do tempo, seja para seus parceiros externos, seja internos interessados em avaliar os riscos e a determinação de valor da organização e investigação para análise de oportunidade de investimentos, os mesmos acabam por não refletir totalmente os reais custos-benefícios da maneira como são apresentados hoje nas demonstrações financeiras e divulgação de relatórios ambientais (RAIBORN; BUTLER E MASSOUD, 2011). Ou seja, de acordo com Raiborn; Butler e Massoud, (2011, p. 425) “os custos ambientais das operações muitas vezes são agregados a outros custos, estão enterrados dentro de contas, ou são omitidos inteiramente por causa de questões de medição”.

Neste sentido, a integração de dados financeiros e informações acerca de ações e práticas de sustentabilidade começam a ganhar força com base no clamor de uma diversidade de entidades, investidores e sociedade, especialmente devido à crise financeira mundial de 2008.

Devido ao forte apoio incorporado à concepção de uma nova proposta de relatórios corporativo, seja de entidades governamentais, associações de classe, empresas e mesmo acadêmicos voltados a dar maior sustentação para a proposição do Relato Integrado, surge na mesma medida, um interesse latente para pesquisas e estudos voltados a esse novo mecanismo.

Internacionalmente, a proposta do Relato Integrado tem sido objeto de estudos desde 2012, conforme identificado pelo trabalho de Abeysekera (2013), onde o mesmo apresenta neste estudo o conceito de relatórios integrados baseado nas formulações apresentadas pelo *King Report on Governance for South Africa* (King III) - Relatório do Rei sobre o Governo da África do Sul (*King* III) - e o Conselho Internacional de Relato Internacional Integrado no Reino Unido - *International Integrated Reporting Council in the UK*, assim como traz uma proposição de uma estrutura de relatório integrado, fornecendo um modelo para tal instrumento ser utilizado nas organizações (ABEYSEKERA, 2013). Já um estudo realizado por Owen (2013) propõe que o Relato Integrado deve agregar uma série de iniciativas essencialmente direcionadas ao âmbito da formação dos profissionais de contabilidade no que tange aos fatores relevantes para a sustentabilidade (OWEN, 2013).

Assim, a cada ano o interesse vem crescendo nesta área, onde verifica-se a diversidade de pensamento que envolve esta nova proposição. Especialmente, uma variedade de estudos tem sido promovida em países como Austrália e África do Sul (HIGGINS; STUBBS; LOVE, 2014; BECK; DUMAY; FROST, 2015; STUBBS; HIGGINS, 2014; STEYN, 2014; RENSBURG; BOTHA, 2014; DRAGU; TIRON-TUDOR, 2014).

A proposta do Relato Integrado tem sido vinculada a uma variedade de teorias no âmbito organizacional, como a teoria da legitimidade (BECK; DUMAY; FROST, 2015), teoria da difusão de inovação (ROBERTSON; SAMY, 2015), *lobbing* (REUTER; MESSNER, 2015), teoria institucional (JENSEN; BERG, 2012; FRÍAS-ACEITUNO; RODRÍGUEZ-ARIZA; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2013; HIGGINS; STUBBS; LOVE, 2014; DRAGU; TIRON-TUDOR, 2014; BROWN; DILLARD, 2014; DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014).

Com o foco específico ao contorno dado a este estudo através da aproximação entre o Relato Integrado e a Teoria Institucional entre outras afins, é importante

destacar os estudos de Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013), García-Sánchez, Rodríguez-Ariza e Frías-Aceituno (2013), Dragu e Tiron-Tudor (2013), Dragu e Tiron-Tudor (2014), Higgins, Stubbs e Love (2014), Wild e van Staden (2013) entre outros.

O estudo de Higgins, Stubbs e Love (2014) apresentou como objetivo de sua pesquisa a contribuição dos gestores de empresas australianas para a institucionalização do Relato Integrado. Através de entrevistas semiestruturadas com 23 gestores de empresas da Austrália, os autores realizaram uma análise das narrativas de forma a demonstrar que através de um processo de *sensemaking*, houve o reforço para a rápida adoção desta nova proposição no campo estudado.

Wild e van Staden (2013), realizaram uma análise empírica com base no conteúdo dos Relatos Integrados de 58 empresas participantes do projeto piloto do IIRC em comparação com a estrutura corporativa proposta pelo IIRC para o Relato Integrado. A pesquisa foi realizada com base em informações publicadas no website da entidade em janeiro de 2013, onde foram analisadas as informações sobre cada uma das empresas, a maneira de reportar as informações e o conteúdo do relatório, assim como quanto à extensão e a multiplicidade de capitais propostos para inserção no relatório. Toda a analise baseou-se na teoria neoinstitucional que está subjacente à avaliação do grau de isomorfismo identificados na adoção precoce dentro da indústria. O estudo identificou que ao invés do proposto nos Princípios Orientadores divulgados pelo IIRC, os relatórios geralmente têm sido apresentados de forma mais extensa e pouco claras, diferentemente do que aponta a proposição para o Relato Integrado. Também se verificou que há uma baixa capacidade de resposta para inclusão da integração e comunicação com os *Stakeholders*. Ao contrário do que se espera também foi identificado que as empresas participantes do projeto piloto para RI não se tratam de organizações que conferem um alto impacto ambiental, mas tem se estabelecido em sua maioria entre a indústria de serviços financeiros.

O trabalho de Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013) buscou identificar e analisar a influência do fator legal dentre a perspectiva institucional quanto ao desenvolvimento de relatórios integrados. A pesquisa tomou como base 750 empresas internacionais com análise no período de 2008 e 2010 e constatou que empresas localizadas em países com altos índices regulatórios de direito civil, apresentam uma maior probabilidade de elaborar e publicar uma ampla gama de relatórios integrados, favorecendo a tomada de decisões pelas diferentes partes interessadas. Mediante as considerações identificadas, os autores propuseram duas recomendações políticas que condizem, em primeiro lugar a necessidade de estabelecimento de leis nacionais e mecanismos de proteção

com o intuito de incentivar a concepção de transparência com base nos relatórios. Como segunda proposta, os autores apontam a necessidade de decisão estratégica para divulgação adequada por parte dos gestores das organizações que praticam o desenvolvimento deste instrumento comunicacional, visando focar o contexto de seu próprio ambiente legal e a maximização de benefícios de tal prática.

Uma pesquisa realizada por García-Sánchez, Rodríguez-Ariza e Frías-Aceituno (2013) visou abordar o impacto do sistema cultural nacional com base em Hofstede. O objetivo buscou identificar nos relatórios integrados de organizações, a representatividade de valores culturais das partes interessadas locais, por meio da comparação com a divulgação de documentos independentes quanto ao desempenho das empresas. A teoria de *stakeholders* fundamenta o referido estudo assim como fatores culturais específicos propostos por Hofstede (2001) os quais salientam as semelhanças e diferenças entre os países mediante a proposição de aspectos como: individualismo versus coletivismo, masculinidade contra a feminilidade, a tolerância em relação a aversão à incerteza, e distância do poder. Através da análise verificou-se que as organizações que estão inseridas em sociedades com valores coletivistas e feministas mais fortes estão na vanguarda da integração de informações.

Com base nestes estudos, o Quadro 7 foi elaborado de forma a sintetizar as informações de maior relevância sobre as pesquisas apresentadas, apontando os autores, o objetivo principal e as suas principais contribuições.

Quadro 7 – Principais contribuições dos estudos sobre RI

Autores	**Objetivo principal**	**Principais Contribuições**
Abeysekera (2012)	Apresentar o conceito de relatórios integrados e propor um modelo para relatórios integrados nas organizações.	O autor traz uma proposição de estrutura *(framework)* para relatório integrado, fornecendo um modelo para tal instrumento ser utilizado nas organizações. Para ele o relatório integrado deve explicar a história e alcançar a visão da organização, de maneira que promova a sustentação de seus valores, que seja promulgado pela administração, monitorado pelo Estado, e utilize recursos relativos ao capital financeiro, capital intelectual, capital social, e capital ambiental.
Owen (2013)	Refletir sobre os desdobramentos em torno do RI, em especial, e sobre o impacto que esse terá sobre a educação e formação dos contabilistas, a fim de preparar o contador-século XXI para um papel muito mais desafiador no futuro próximo.	O autor propõe que o Relato Integrado deve agregar uma série de iniciativas essencialmente direcionadas ao âmbito da formação dos profissionais de contabilidade no que tange aos fatores relevantes para a sustentabilidade

(Continua)

(Conclusão)

Autores	Objetivo principal	Principais Contribuições
Dragu e Tiron-Tudor (2013)	Determinar os fatores emergentes para relatórios integrados do ponto de vista institucional.	Os autores realizaram uma pesquisa junto a 58 empresas que aderiram ao projeto piloto do IIRC para Relato Integrado no período de 2010 a 2012, para analisar a adoção voluntária de relatórios integrados aos fatores políticos, culturais e econômicos externos, conforme argumentos dispostos de acordo com a teoria institucional. Assim, verificou-se a presença de indícios de que tais fatores institucionais estão influenciando a implementação de relatórios integrados por estas organizações.
Wild e van Staden (2013)	Fornecer insights sobre o desenvolvimento da fase inicial do novo modo de relatório - RI	O estudo identificou que ao invés do proposto nos Princípios Orientadores divulgados pelo IIRC, os relatórios geralmente têm sido apresentados de forma mais extensa e pouco claras, diferentemente do que aponta a proposição para o Relato Integrado. Também verificou-se que há uma baixa capacidade de resposta para inclusão da integração e comunicação com os *Stakeholders*. Ao contrário do que se espera também foi identificado que as empresas participantes do projeto piloto para RI não se tratam de organizações que conferem um alto impacto ambiental, mas tem se estabelecido em sua maioria entre a indústria de serviços financeiros.
Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013)	Identificar e analisar a influência do fator legal dentre a perspectiva institucional quanto ao desenvolvimento de relatórios integrados.	A pesquisa tomou como base 750 empresas internacionais com análise no período de 2008 e 2010 e constatou que empresas localizadas em países com altos índices regulatórios de direito civil, apresentam uma maior probabilidade de elaborar e publicar uma ampla gama de relatórios integrados, favorecendo a tomada de decisões pelas diferentes partes interessadas.
García-Sánchez, Rodríguez-Ariza e Frías-Aceituno (2013)	Analisar o impacto do sistema cultural nacional com base em Hofstede (2001), e identificar nos relatórios integrados de organizações, a representatividade de valores culturais das partes interessadas locais, por meio da comparação com a divulgação de documentos independentes quanto ao desempenho das empresas.	O estudo verificou que as organizações que estão inseridas em sociedades com valores coletivistas e feministas mais fortes estão na vanguarda da integração de informações.
Dragu e Tiron-Tudor (2014)	Fornecer uma descrição dos relatórios integrados, suas principais definições e as teorias de acordo com diferentes pontos de vista ou perspectivas a partir das fontes bibliográficas mais atualizadas.	Os autores apresentam uma discussão sobre a ligação entre a teoria institucional e os estudos sobre Relato Integrado, e fornecem um conjunto de metodologias para estudos futuros, juntamente com os fundamentos de investigação sob a forma de teorização do campo.
Higgins, Stubbs e Love (2014)	Explorar como os gestores das empresas australianas pioneiras na adoção do RI podem contribuir para a institucionalização deste modelo de relatório.	Através de entrevistas semi-estruturadas com 23 gestores de empresas da Austrália, os autores realizaram uma análise das narrativas de forma a demonstrar que através de um processo de *sensemaking*, houve o reforço para a rápida adoção desta nova proposição no campo estudado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Mediante os estudos identificados sobre o Relato Integrado, verifica-se que devido se tratar de uma nova proposta no âmbito da comunicação organizacional, assim como

em meio às concepções de desenvolvimento sustentável, há ainda um vasto campo a ser explorado em termos de pesquisas nesta área.

Com base nas principais contribuições elencadas por Dragu e Tiron-Tudor (2013), o presente estudo tem como foco o estudo do Relato Integrado amparado na perspectiva da Teoria Institucional, e nos mecanismos isomórficos apoiados nesta ótica. A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos que embasarão esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão abordados os aspectos que nortearam a presente pesquisa quanto a busca por resultados mediante a problemática em estudo. Assim, apresenta-se a seguir o caminho metodológico utilizado para atendimento e tratamento do estudo. Tal percurso está descrito nas seções seguintes delimitados entre a classificação geral da pesquisa, a coleta dos dados, unidade de análise, definição das categorias de análise e a análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, sendo esta adequada para o atendimento das necessidades do que se propõe analisar quanto ao problema e objetivos propostos. Logo, definir a pesquisa qualitativa se faz necessário, onde Denzin e Lincoln (2008, p. 4) a apresentam como:

> [...] uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem.

De acordo com Strauss e Corbin (2008) a pesquisa qualitativa se trata de qualquer pesquisa que tenha como enfoque resultados que não tenham sido produzidos ou extraídos de procedimentos estatísticos, ou quaisquer formas de quantificação. Ou seja, a metodologia de análise qualitativa se refere ao estudo de comportamentos, experiências vividas, emoções, enfim, uma investigação sobre os indivíduos e suas experiências. Além disso, preocupa-se em pesquisar sobre o âmbito organizacional e seus desdobramentos, fenômenos culturais e interações sociais.

De tal modo, verifica-se que a metodologia orienta o pesquisador quanto ao caminho a ser percorrido para a investigação do problema levantado, o qual, neste caso, visa compreender como os aspectos do isomorfismo institucional se manifestam nos Relatos Integrados das empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC.

Para corroborar tal estudo, destaca-se a seguinte premissa apontada por Flick (2009, p. 16):

> [...] a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas

> perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.

Assim, o presente trabalho se alinha com a metodologia qualitativa de análise, devido atrelar-se à uma coleta de dados com base documental em material empírico, preocupando-se com a análise de conteúdo impresso nos Relatos Integrados, bem como sua observação e descrição.

No que tange ao tipo de análise, a pesquisa se apoiou nos documentos, ou seja, nos Relatos Integrados divulgados por 10 empresas da Europa e 5 empresas brasileiras que já aderiram ao RI e estão incorporadas desde o projeto piloto proposto pelo IIRC.

Para a abordagem documental, a problemática partiu de uma investigação indireta, ou seja, através de estudo de documentos dispostos em meio eletrônico e, portanto, de livre acesso. Neste sentido, o trabalho se pautou na análise desses documentos gerados pelas organizações, isto é, os Relatos Integrados, os quais expressam e revelam a visão da companhia e seu entendimento de determinados fatos sociais e organizacionais.

De acordo com Bravo (1985), pode-se dizer que documentos são as realizações que o homem produz, de maneira formal, que apresentam indícios de suas atitudes e que podem expressar suas perspectivas de vida, ação, ideias e opiniões.

> Além disso, os documentos constituem uma fonte não-reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. Podem ser considerados uma fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto. Não há, portanto, o perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação (GODOY, 1995, p. 22).

Neste contexto, verifica-se que pesquisas que se utilizam de documentos como fonte de análise, são apropriadas quando se dispõem a investigar longos períodos de tempo, com o intuito de observar e detectar tendências comportamentais que possam estar expressas na comunicação escrita (GODOY, 1995).

Para a efetividade da pesquisa documental verifica-se que há uma série de etapas a serem realizadas, com respeito à autenticidade dos mesmos, bem como de sua interpretação mediante o contexto ao qual se encontram. Em um primeiro momento, destaca-se a coleta, reunião e classificação dos documentos, e, posteriormente, a análise do conteúdo neles expressos.

Além disso, esta pesquisa possui como característica a observação, onde após a análise mediante as categorias e subcategorias elencadas, os dados apontados nos relatórios estudados, foram descritos conforme a sua observação e interpretação.

A pesquisa descritiva conforme apontada por Andrade (2002) tem como objetivo a observação de fatos, de maneira que sejam registrados, analisados, classificados e interpretados sem a indução do pesquisador. Deste modo, os dados ou fenômenos são analisados sem a manipulação do pesquisador.

Conforme apontam Prodanov e Freitas (2013, p. 52), "Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas relações com outros fatos".

Bardin (2004, p. 34) menciona que a análise descritiva deve ser considerada na análise de conteúdo como um primeiro procedimento de investigação, assim como de "tratamento das informações contidas nas mensagens".

Esta modalidade de pesquisa preocupa-se em estudar um determinado fenômeno recorrendo a questionamentos que apresentam indagações do que, com quem, como e qual a intensidade do fenômeno em estudo (LAKATOS; MARCONI, 1985). E, deste modo, há coerência entre a problemática da pesquisa com os procedimentos e instrumentos de apoio a sua investigação e análise.

3.2 COLETA DE DADOS

A etapa de coleta dos dados será realizada com base documental, onde de acordo com a sua classificação foram utilizados dados secundários por meio da análise dos relatórios corporativos das organizações disponibilizados em seus endereços eletrônicos.

3.2.1 Unidade de Análise

O critério de seleção utilizado ocorreu com base no acesso aos Relatos Integrados divulgados nos endereços eletrônicos das organizações participantes do Projeto Piloto do IIRC, datados entre os anos de 2012, 2013, 2014 e 2015, ou seja, nos quatro últimos anos. Devido se tratar de um projeto piloto, bem como de adesão e participação voluntária, ocorre que algumas empresas ainda não disponibilizaram os seus relatórios corporativos no formato do Relato Integrado durante alguns desses períodos, e por isso, foi analisado caso a caso.

Logo, num primeiro momento, esta pesquisa se fundamentou na busca e reunião dos Relatos Integrados das empresas que aderiram ao projeto piloto do IIRC, onde

dentre as mais de 100 empresas participantes ao longo dos quatro anos da existência do Projeto Piloto, 9 são empresas brasileiras e 51 são europeias.

Das empresas brasileiras que aderiram ao projeto piloto do IIRC, apenas 5 delas já divulgaram seus Relatos Integrados, conforme demonstra o Quadro 8. Dentre as empresas europeias, mediante o total de organizações identificadas, dos mais diversos países do continente e setores de atuação, foram analisados os relatórios de 10 empresas que já apresentam o RI como comunicação corporativa padrão, conforme descrito na Quadro 9.

No caso das empresas europeias, estas obedeceram ao critério de seleção por país com maior número de organizações participantes no projeto piloto, sendo assim, a Holanda (Países Baixos) e o Reino Unido.

Quadro 8 – Empresas Brasileiras

	Empresa	Setor de atuação	2012	2013	2014	2015
1	BNDES	Financeiro			x	x
2	CCR S A	Prestação de Serviços		x	x	x
3	Itaú Unibanco	Financeiro		x	x	x
4	Natura	Bens de Consumo	x	x	x	x
5	Votorantim Industrial	Indústria	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9 – Empresas Europeias

	Empresa	País	Setor de atuação	2012	2013	2014	2015
1	Achmea	Holanda	Financeiro (Seguros)			x	x
2	AEGON NV	Holanda	Financeiro (Seguros)	x	x	x	x
3	Association of Chartered Certified Accountants	Reino Unido	Prestação de Serviços (Associação de Classe)	x	x	x	x
4	BAM Group	Holanda	Prestação de Serviços e Construção Civil			x	x
5	Deloitte Netherlands	Holanda	Prestação de Serviços (Consultoria)				x
6	Ernst & Young Nederland LLP	Holanda	Prestação de Serviços (Consultoria)				x
7	Interserve	Reino Unido	Prestação de Serviços (Diversos)		x	x	x
8	Marks and Spencer Group plc	Reino Unido	Bens de Consumo			x	x
9	Randstad Holding NV	Holanda	Prestação de Serviços (Recursos Humanos)		x	x	x
10	The Crown Estate	Reino Unido	Financeiro	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentam os Quadros 8 e 9, foram identificados, selecionados e coletados um total de 42 relatórios corporativos, os quais estavam dentro das diretrizes apresentadas para o Relato Integrado, ou então, mencionavam se tratar de um relatório com dados integrados de acordo com a proposta do IIRC.

É importante destacar que todos os Relatos Integrados foram analisados na língua inglesa, de forma a direcionar e identificar os temas de análise, bem como a compreensão dos mesmos para atendimento aos objetivos do trabalho.

Desta forma, a estratégia metodológica colocou-se em dois momentos a serem compreendidos entre: a preparação e coleta dos documentos analisados, e o tratamento e a análise do conteúdo neles contido.

Com relação ao segundo momento da estratégia metodológica, o tratamento e a análise dos dados coletados, foram realizados com base na teoria que embasa este estudo, a qual aborda sobre os aspectos institucionais em resposta a uma mudança que tem gerado uma rápida e grande aderência a este novo conceito de comunicação empresarial.

Após a reunião e seleção dos instrumentos de pesquisa, ou seja, dos documentos formalizados através dos Relatos Integrados destas organizações e da proposição de categorias de análise baseadas na Teoria Institucional do Isomorfismo, os mesmos foram avaliados com foco na análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2004).

3.2.2 Definição das Categorias de Análise

Para fundamentar a coleta e análise dos dados, foram utilizadas categorias de análise como forma de fundamentar o estudo em questão, especialmente no que se refere à teoria a qual se utiliza – Teoria Institucional.

Baseado no escopo conceitual e propositivo de DiMaggio e Powell (1983) no que se refere ao Isomorfismo, apresenta-se o quadro de categorias de análise elaborado ao rigor dos fundamentos teóricos, ora já apresentados no trabalho, para auxiliar na análise dos dados coletados e que estão dispostos no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 – Categorias e Subcategorias de Análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE			SUBCATEGORIAS
Nível organizacional	**ISOMORFISMO COERCITIVO**	**PROPOSIÇÃO A1** - Quanto maior o grau de dependência entre as organizações, mais semelhança poderá existir com relação a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental	**DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL**
		PROPOSIÇÃO A2 - Quanto mais centralizado for o fornecimento de recursos da organização, tanto mais esta organização se transformará isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos ela depende.	**CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS**
	ISOMORFISMO MIMÉTICO	**PROPOSIÇÃO A3** - Quanto mais incerta for a relação de meios e fins, tanto maior será a chance da organização moldar-se às organizações as quais ela considera bem sucedidas.	**RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS**
		PROPOSIÇÃO A4 - Quanto mais ambíguas forem as metas de uma organização, mais ela se moldará às organizações as quais julga serem bem-sucedidas.	**AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS**
	ISOMORFISMO NORMATIVO	**PROPOSIÇÃO A5** - Quanto maior for a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha do pessoal gerencial e funcional, maior será a chance de a organização se assemelhar às outras de seu campo.	**CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL**
		PROPOSIÇÃO A6 - Quanto mais os gestores organizacionais participarem de associações comerciais e profissionais, maior a probabilidade de similaridade entre as organizações de seu campo.	**PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS**
Nível de campo	**ISOMORFISMO COERCITIVO**	**PROPOSIÇÃO B1** - Quanto mais um campo organizacional depender de uma única fonte de recursos (ou de várias semelhantes) maior será o grau de isomorfismo.	**DEPENDÊNCIA DO CAMPO**
		PROPOSIÇÃO B2 - Quanto mais as organizações em um campo transacionam com órgãos de Estado, tanto maior será a extensão do isomorfismo no campo como um todo.	**RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO**
	ISOMORFISMO MIMÉTICO	**PROPOSIÇÃO B3** - Quanto menor for o número de modelos organizacionais alternativos visíveis num campo, maior será o ritmo de difusão de isomorfismo desse campo.	**QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO**
		PROPOSIÇÃO B4 - Quanto mais ambíguas forem as metas e incertas as tecnologias das organizações dentro de um campo, maior será o ritmo de isomorfismo.	**AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO**
	ISOMORFISMO NORMATIVO	**PROPOSIÇÃO B5** - Quanto maior for o grau de profissionalização em um campo, maior será a quantidade de mudança isomórfica institucional.	**PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO**
		PROPOSIÇÃO B6 - Quanto maior for o grau de estruturação de um campo, maior será o grau de isomorfia.	**GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO**

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Dimaggio e Powell (1983).

Verifica-se que as categorias sugeridas para análise foram retiradas da Teoria Institucional no que tange ao isomorfismo proposto por DiMaggio e Powell (1983), e as subcategorias propostas são baseadas em todo o referencial teórico discutido no estudo.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Bardin (2004, p. 15), a análise do conteúdo "é um conjunto de instrumentos metodológicos que se apresentam em aperfeiçoamento constante e se aplicam a discursos, ou conteúdos e continentes de forma extremamente diversificada". Neste sentido, trata-se de um método empírico com a função essencial de um desvendar crítico, sendo assim uma análise focada nos significados mediante uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação.

Flick (2004, p. 201) infere que "a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar material textual, não importando qual a origem desse material – desde produtos da mídia até dados de entrevista". Para ele, o fundamento principal deste tipo de análise está no "emprego de categorias, obtidas, com frequência, de modelos teóricos".

As categorias, de acordo com Bardin (2004) relacionam-se com elementos que possuem características comuns e se agrupam em classes ou rubricas. Já para a adoção das categorias, além de sua base teórica, deve ser adotada mediante alguns critérios como: semântico (temas), sintático (verbos, adjetivos e pronomes), léxico (sentido e significado das palavras) e expressivo (variações na linguagem e na escrita).

Deste modo, o presente estudo adotou o critério de análise semântica para fins da análise das categorias propostas, baseado também na estratégia e instrumentos selecionados.

Outro fator utilizado para a análise deste estudo diz respeito a utilização de regras para a investigação e análise dos dados. Conforme apontado por Bardin (2004) ao adotar a análise de conteúdo como instrumento e técnica de análise, algumas regras podem ser tomadas como base, mediante as categorias selecionadas, para a validação da comunicação em análise. Embora sejam pouco utilizadas, as regras devem se basear no seguinte contexto, de acordo com exposto por Bardin (2004, p. 36):

- ✓ Homogêneas: poder-se-ia dizer que "não se mistura alhos com bugalhos";
- ✓ Exaustivas: esgotar a totalidade do "texto";

- ✓ Exclusivas: um mesmo elemento do conteúdo, não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes;
- ✓ Objetivas: codificadores diferentes, devem chegar a resultados iguais;
- ✓ Adequadas ou pertinentes: isto é, adaptadas ao conteúdo e ao objetivo.

Assim, após o levantamento das organizações brasileiras e europeias inseridas no Projeto Piloto para Relato Integrado do IIRC e a identificação dos relatórios das organizações selecionadas dentre o período de 2012 a 2015, foi realizada a reunião de um número significativo de informações, baseadas nas categorias, subcategorias e temas elencados mediante o quadro teórico proposto, conforme demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Temas para Análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE		SUBCATEGORIAS	TEMAS
Nível organizacional	**ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)**	**DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL**	**Organizational Dependency Structure Behavioural focus**
		CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS	**Supply resources**
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	**RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS**	**Uncertainty**
		AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	**Goals**
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	**CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL**	**Academic Credentials Recruitment selection Employees**
		PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	**Association**
Nível de campo	**ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)**	**DEPENDÊNCIA DO CAMPO**	**----------**
		RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	**Government**
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	**QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO**	**Business Model**
		AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	**Goals**
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	**PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO**	**----------**
		GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO	**----------**

Fonte: Elaborado pela autora.

Mediante a utilização do sistema NVivo versão 11 Pro, os temas apresentados emergiram de acordo com as categorias e subcategorias já previamente levantadas conforme a teoria institucional, a qual fundamenta este estudo. Deste modo, foram escolhidos temas e/ ou palavras para a organização dos dados nos documentos coletados, realizando-se a busca mediante o processo que se deu em dois momentos:

1) inventário, os dados de elementos comuns foram isolados; e

2) classificação, onde os elementos foram divididos, ordenados e classificados conforme as categorias de análise.

Assim, após o levantamento do inventário realizado por meio do sistema NVivo, o qual apresentou todas as referências mediante os temas utilizados para a busca, estas referências foram dispostas em planilha da Microsoft Excel para a sua classificação.

Com os dados dispostos em planilha eletrônica, cada subcategoria e temas elencados apresentaram um total de 3.633 referências apontadas entre 6 subcategorias selecionadas para a análise, conforme disposto na Tabela 1. Destaca- se que as subcategorias e os temas correspondentes estão apresentados na tabela de acordo com a sua ordem alfabética.

Tabela 1 – Contagem de Palavras referente às Subcategorias e Temas de Análise

Subcategoria/ Temas	**Contagem de Palavras**
Associação	**343**
Association	343
Credenciais Acadêmicas	**1217**
Academic	36
Credentials	18
Employees	1163
Dependência Organizacional	**917**
Structure	917
Metas Organizacionais	**495**
Business Model	282
Goals	213
Relação com Estado	**560**
Government	560
Relação de Incerteza	**101**
Uncertainty	101
Total Geral	**3633**

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que a subcategoria Dependência organizacional correspondente ao Isomorfismo Coercitivo no que tange ao nível organizacional, apresentou 917 referências

para o tema *Structure* dentre os 42 relatórios das 15 empresas analisadas. Quanto a categoria do Isomorfismo mimético, relacionado a subcategoria relação de incerteza entre meios e fins, o tema *uncertainty* foi identificado com 101 referências e o tema *goals* pautado na subcategoria ambiguidade das metas organizacionais elencou 213 conteúdos para análise. No tocante à categoria do Isomorfismo normativo, as subcategorias pertinentes abordaram os temas: *association* com um total de 343 referências, *academic* com 36, *credentials* com 18 e *employees* com 1.163 apontamentos entre os relatórios analisados. Quanto ao nível de campo, foram analisadas as categorias do Isomorfismo Coercitivo, quanto ao contexto da subcategoria da Relação entre o campo e o Estado, com o termo *government*, bem como a categoria do Isomorfismo mimético, no âmbito da subcategoria quantidade de modelos organizacionais no campo, sob o tema *business model*. Tais referências foram exibidas 560 vezes e 282 vezes respectivamente no contexto dos relatórios analisados.

É importante destacar que os temas levantados para algumas categorias e subcategorias como: *Organizational Depency, Behavioral Focus, Supply resources, Recruitment and Selection*, não obtiveram nenhum resultado nas buscas através do NVivo com esta característica temática, a não ser como uma palavra ou outra isoladamente e, neste sentido, não foram analisadas como referências, mas puderam, independentemente e em alguns casos, ter sido interpretadas em conjunto com outros temas mediante o contexto.

A classificação foi elaborada de acordo com uma das regras apontadas por Bardin (2004) como apoio e validação das referências comunicacionais obtidas, assim como para melhor operacionalizar o trabalho de interpretação das mesmas em seu contexto original. Ou seja, após a criação de um "banco de dados" das referências pesquisadas em planilha, estas foram classificadas de acordo com a sua adequação ou não adequação/ pertinência ou não pertinência ao escopo do estudo, conforme apresentado nos Anexos do trabalho.

Neste contexto, Godoy (1995, p. 24) reforça que "assim, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo".

A partir desta etapa de divisão e ordenamentos dos elementos comuns, iniciou-se a fase de interpretação dos dados, pautada, sobretudo, em desvendar e /ou explicitar os padrões comuns, tendências, e até mesmo as manifestações implícitas que corroboravam, ou não, a especificação dos objetivos desse estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por finalidade evidenciar os resultados obtidos e as suas interpretações mediante o questionamento levantado como cerne desta pesquisa. Como etapa inicial, serão apresentadas a descrição, a verificação e a análise geral das inferências obtidas e/ ou de maior relevância para cada uma das organizações pesquisadas. Posteriormente, serão apresentadas as análises entre estratégias e estruturas organizacionais semelhantes, divulgadas nos relatos, comparativamente das empresas brasileiras e europeias, atendendo assim, aos dois últimos objetivos específicos propostos para o estudo.

Neste primeiro momento, optou-se por ordenar a apresentação e análise dos resultados das empresas brasileiras, seguindo a ordem das categorias, proposições, subcategorias e temas conforme apresentados nos Quadros 10 e 11 dispostos anteriormente. Num segundo momento, seguem as retratações das empresas europeias, mediante a mesma organização. Vale salientar, que as empresas estão exibidas por ordem alfabética dentre os seus referidos grupos (brasileiras e europeias). Também se elegeu por demonstrar a análise atendendo a configuração das categorias, primeiro Nível Organizacional (Isomorfismo Coercitivo, Isomorfismo Mimético e Isomorfismo Normativo) e depois, Nível de Campo (e os respectivos tipos de Isomorfismo: Coercitivo, Mimético e Normativo).

Assim como os temas identificados e que não obtiveram referências por meio da aplicação da pesquisa no programa NVivo, mas que será abordado no contexto dos demais temas estudados, o conteúdo referente à sustentabilidade e organizações, também pôde ser, em alguns casos, identificado e interpretado no âmbito de alguns dos temas levantados, embora não seja teor integrante do quadro de categorias e subcategorias, mas possui uma ligação indireta no enquadramento e proposição do Relato Integrado.

Verifica-se que no Nível de campo foram propostos dois temas que podem ser considerados como “exclusivos”, ou seja, elementos de conteúdo que tenham sido classificados somente para uma única categoria – *Government* e *Business Model*, por se tratar de conteúdo passível de identificação no âmbito organizacional e do relatório. Estes temas e suas categorias e subcategorias correspondentes dentro deste nível, devem ser analisadas de forma ampla, considerando as diversas organizações pesquisadas e todo o campo que as contempla. No entanto, é importante destacar que a pesquisa levou como base fundamental para a análise, uma investigação apoiada nos relatórios divulgados pelas organizações em seus websites, e portanto, de livre acesso tanto para investidores, como a todas as partes

interessadas, incluindo a sociedade em geral. E, neste sentido, a análise de campo se restringe aos temas apontados, assim como nos limites em que a metodologia utilizada, assim como os próprios documentos, puderam ser explorados e investigados.

4.1 Análise Descritiva dos Dados: Nível Organizacional

4.1.1. Empresas Brasileiras

4.1.1.1. Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico – BNDES

O BNDES trata-se de uma empresa pública federal e está vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil. Conforme disposto em seu relatório de 2014, a organização apresenta-se como "principal instrumento de implementação da política de investimentos do Governo Federal, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, gerando emprego e reduzindo as desigualdades sociais e regionais" (Annual Report BNDES, 2014, p. 8).

Com relação aos relatórios, a empresa passou a publicar no formato do RI a partir de 2014, mediante as proposições do *Framework* do IIRC. Assim, a análise baseia-se nos relatórios de 2014 e 2015 e apresenta os principais aspectos relacionados ao escopo da pesquisa.

Os relatórios são bastante concisos, principalmente o de 2014, o qual apresenta um total de 29 páginas apenas. Já o relatório de 2015, apresenta um total de 64 páginas, e, possivelmente, há a descrição de um maior número de informações pertinentes e condizentes ao objetivo de um relatório corporativo.

Isomorfismo Coercitivo

No que condiz ao termo *structure*, relacionado à subcategoria de dependência organizacional, a empresa apresentou apenas 2 referências sobre o tema, ambas no período de 2015. Porém, estas analisadas em seu contexto, estão direcionadas a comunicações específicas de determinados setores da organização. Uma delas aborda a estrutura de governança da empresa, e a outra cita somente a preparação da organização para

uma reestruturação da empresa, onde se pretende incluir novos projetos no âmbito do negócio, que devem dar início a partir de 2015.

Isomorfismo Mimético

Com relação ao tema: *uncertainty*, houve somente uma única referência no ano de 2015, sendo a mesma adequada ao fundamento em estudo, e que diz respeito especificamente às oscilações de mercado em âmbito macroeconômico. Também aponta nesta mesma citação as dificuldades políticas e econômicas no Brasil, como fortes influências para o negócio do banco.

No tocante às metas organizacionais, atreladas a busca do termo: *goals*, no ano de 2014 somente foram identificadas 2 referências, sendo uma delas considerada adequada e a outra não aplicável. Tal citação apresenta-se de forma bastante inconsistente, devido fazer somente uma menção de que as metas devem ser contempladas no propósito designado para o gerenciamento de riscos da empresa. Em contrapartida, no período de 2015, 5 referências foram encontradas, sendo apenas uma delas não adequada ao objetivo deste trabalho. Os termos abordados em seus contextos, trouxeram as metas organizacionais de forma mais clara, com projeção de médio e longo prazo, sendo apresentadas juntamente aos resultados alcançados no período, conforme a figura apresentada na página 11 do relatório de 2015.

Isomorfismo Normativo

Com relação a confiança em credenciais acadêmicas para a seleção de pessoal, esta categoria não se aplica às características de recrutamento e seleção da empresa. Por se tratar de uma empresa do Governo Federal, em sua maioria os funcionários são selecionados mediante a aplicação em concurso público, sendo apenas tomado como mérito a aplicação de teste de conhecimentos gerais e específicos de cada função. No entanto, existe uma pequena parte da organização que exige a contratação de terceiros para a melhoria do desempenho operacional da organização. Estes foram os casos aplicáveis no que diz respeito ao termo: *employees*, encontrados no relatório de 2014, e estão ligados a serviços de limpeza, mensageiros e segurança. O relatório destaca outras atividades relacionadas aos funcionários como desenvolvimento, treinamento e retenção, diversidade, etc., mesmo sendo uma empresa pública.

No que se refere à participação ativa de gestores em associações comerciais e profissionais, nenhuma referência foi identificada como sendo adequada ao escopo do estudo.

4.1.1.2. Grupo CCR SA

A empresa atua no segmento de concessão de rodovias, mobilidade urbana, aeroportos e serviços, operando tanto em âmbito nacional, como internacional. Os relatórios apresentados no contexto do RI deram início no período de 2013, e, portanto, foram analisados 3 relatórios da empresa. Pode-se verificar que nestes 3 anos de RI a comunicação apresentou algumas alterações significativas, especialmente no que se refere ao número de páginas totais dos relatórios, onde no ano de 2013 apresentou 84 páginas, 48 em 2014 e 68 páginas no relatório de 2015. Com relação a outras ponderações como: número de referências para cada tema pesquisado ou número de temas adequados, os relatórios apresentaram poucas variações.

Isomorfismo Coercitivo

Quanto ao termo: *structure*, embora tenham sido identificados um grande número de referências em cada um dos 3 relatórios (referentes aos períodos de 2013, 2014 e 2015), poucos deles foram considerados como adequados, sendo eles: 4 em 2013, 3 em 2014 e 4 em 2015. Entretanto, as comunicações contextuais dentre as referências encontradas nos 3 relatórios, condizem a informações pouco precisas sobre a estrutura da empresa, apontando algumas citações sobre estrutura da governança corporativa, ou a estruturação de um comitê de sustentabilidade, estrutura sobre ética e *compliance* (importante para o negócio da organização) e organograma gerencial.

Isomorfismo Mimético

Pertinente a subcategoria de relação de incertezas entre meios e fins, buscado sob o termo: *uncertainty*, a empresa apresentou 3 citações adequadas no ano de 2013, 2 termos adequados no ano de 2014 e 1 no relatório de 2015. De maneira geral, estes 6 apontamentos dizem respeito às incertezas no ambiente econômico do país e mundial, assim

como às incertezas próprias do negócio, principalmente em âmbito nacional, devido as turbulências no cenário político brasileiro.

Relacionado ao escopo da subcategoria ambiguidade das metas organizacionais, o tema *goals* foi pesquisado e verificou-se o baixo número de referências encontradas em todos os 3 relatórios. No geral, as citações que abarcam esta temática direcionam-se a comunicação bastante sucinta e superficial, demonstrando que existem metas organizacionais que estão ligadas seja ao comitê de governança e ao próprio negócio, seja para sustentabilidade, ou seja para a manutenção e relacionamento com *stakeholders*.

Isomorfismo Normativo

No que tange ao termo: *employees*, nos três períodos analisados, os relatórios apresentaram praticamente o mesmo número de referências, sendo nenhuma delas adequada ao intuito da pesquisa. Ou seja, em sua maioria há uma comunicação pertinente a algumas diretrizes do RI, ou mesmo de indicadores conforme a proposta do GRI, mas nenhum dos temas em seu contexto podem relacionar-se ao propósito de investigação sobre se a organização confia em credenciais acadêmicas para a contratação de funcionários.

Para o termo: *association*, em todo o período analisado (de 2013 a 2015) foram encontradas 12 referências, sendo somente 1 delas aplicável à finalidade do estudo. Esta citação ocorreu no relatório do ano de 2014, onde um dos membros da Diretoria da organização, é integrante de uma associação, conforme apontamento a seguir:

> Luiz Carlos Vieira da Silva
> Effective and independent member of the Board of Directors. Currently Mr. Silva participates in the Strategic Committee of Corporate Governance of AMCHAM and on the Business Council of Economic Policy of the Commercial Association of Rio de Janeiro (ANNUAL AND SUSTAINABILITY REPORT, 2014, p. 21).

4.1.1.3. Itaú SA

O Banco Itáu apresenta-se como o maior banco privado do Brasil, assim como uma das maiores empresas no mundo de acordo com a revista Forbes. Conforme apontado nos relatórios, a empresa passou a divulgar no formato de RI a partir de 2013, sendo assim analisados 3 relatórios desta empresa, respectivamente de 2013, 2014 e 2015. De modo geral, verifica-se que a organização tem buscado melhorias significativas em seus relatórios, especialmente quanto à proposta do RI, sendo um participante ativo do Projeto Piloto para o IIRC.

Isomorfismo Coercitivo

No que se refere à proposta desta pesquisa, o tema *structure*, foi identificado nos 3 relatórios analisados do Itaú, sendo consideradas adequadas 6 referências em 2013, 5 em 2014 e 5 em 2015, apesar de um maior número de ocorrências sobre o tema, apontados como não adequados.

Os apontamentos sobre este conteúdo enfocam basicamente algumas estruturas específicas da empresa, seja de gerenciamento de riscos, governança, remuneração, etc. No relatório de 2013, a empresa cita que mantém uma estrutura simples para apoio ao sistema operacional. Em 2014, revelou a execução de uma reestruturação na empresa visando a uma maior integração entre todos os temas considerados como de maior relevância para a organização, assim como uma maior aproximação com os objetivos propostos para um Relato Integrado. Ou seja, não somente uma integração comunicacional de informações, mas uma mudança na mentalidade e no *modus operandi* de toda a empresa.

Já em 2015, o relatório apresenta uma nova estrutura de operação da empresa, passando de 4 importantes segmentos para 3. Conforme citado a seguir:

> In 2015, we changed our organizational structure. The previous four segments were reorganized and now consist of three segments: Retail Banking, Wholesale Banking, and Activities with the Market and Corporation. (INTEGRATED REPORT ITAÚ UNIBANCO HOLDING S/A, 2015, p. 35).

Isomorfismo Mimético

Com relação ao referencial de apoio à subcategoria de relação de incerteza, o termo *uncertainty*, somente foi identificado no contexto do relatório de 2015, sendo esta única citação aplicável ao objetivo do estudo. Esta menção relaciona-se às incertezas no ambiente econômico político do Brasil e nas mudanças das políticas de governo que acabam por gerar riscos ao negócio.

Para o tema: *goals*, constata-se que no ano de 2013, não houve citações sobre o tema em específico. Já nos períodos de 2014 e 2015, foram apuradas como adequadas 3 e 4 termos respectivamente. Em 2014, por exemplo, as citações sobre as metas estão bastante focadas em determinados departamentos da organização, como no setor de Gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos, onde apontam uma melhoria em termos de redução de

custos comparativamente ao ano anterior, devido a otimização de recursos em parceria com os fornecedores, entre outras ações conforme apresentadas no trecho a seguir:

> […] innovations in our supply chain, development of relationships with new suppliers, consolidation of volumes, new configuration of the value chain, review of specifications, renegotiation of contracts, consumption management, improved processes and assessment of social and environmental gains (INTEGRATED REPORTING, 2014, p. 26).

Outra meta elencada neste relatório de 2014, condiz a ações relacionadas ao Departamento de Recursos Humanos e estão direcionadas ao tema alusivo à diversidade de seus colaboradores, onde a organização tem por objetivos:

> ✓ consolidate training courses about diversity for leadership – 6,058 employees took part in the program;
> ✓ include the topic in corporate lectures – total of 8 lectures with 202 employees;
> ✓ administer the 2nd Diversity Census in partnership with FEBRABAN;
> ✓ review our intranet to add topics such a sexual diversity and women;
> ✓ train managers and teams that welcome a new employee with disabilities;
> ✓ include training for suppliers on attracting and recruiting, addressing the topic of racial inclusion, in partnership with FEBRABAN;
> ✓ increase the hiring of apprentices whose contract expires (INTEGRATED REPORTING, 2014, p. 29).

No entanto, é somente no relatório de 2015 que as metas estão dispostas de forma clara, onde se tratam de objetivos já planejados e que ainda estão em operação e são apresentados de acordo com cada um dos capitais especificados pela empresa. Isto é, há metas direcionadas e expressas de forma visível e clara sobre Capital Natural, Capital Financeiro, Capital Manufaturado e Capital Intelectual.

Isomorfismo Normativo

Para o tema: *academic*, 2 referências ao termo foram observadas nos 3 períodos analisados, sendo ambas adequadas e concernentes ao ano de 2014. Tais apontamentos especificam sobre programas de desenvolvimento de jovens acadêmicos recrutados e que são desenvolvidos pela organização para um rápido crescimento profissional de alta performance. No tocante aos líderes, cursos de MBA entre outros cursos técnicos e comportamentais são oferecidos pela empresa nas melhores universidades brasileiras, assim como tem promovido parcerias com diversas universidades para abertura da organização para fins de estudos quanto ao Relato Integrado.

Quanto às referências em torno da temática: *employees*, constatou-se apenas 2 citações como adequadas ao contexto do trabalho. Estas menções foram ambas encontradas nos relatórios de 2015 e relacionam-se a algumas regras de compensação e recrutamento de

colaboradores, sendo este processo apoiado em algumas diretrizes que dizem respeito ao conhecimento técnico quanto ao âmbito financeiro, bem como experiência no relacionamento com o cliente.

O termo *association* foi citado 12 vezes no total entre os 3 relatórios do Itaú, porém nenhuma referência foi considerada adequada, devido não haver uma ligação com a orientação deste trabalho. Os temas identificados relacionam-se com associação a outras empresas privadas, ou a associações de classe, em geral condizentes a prêmios, diretrizes para o setor, etc.

4.1.1.4. Natura

A Natura é uma empresa originalmente brasileira de bens de consumo que atua no setor de higiene, perfumaria e cosméticos. Trata-se de uma organização que desde sua criação apresenta como foco principal a sustentabilidade, seja ela ambiental, social ou econômica. A Natura também é uma das organizações pioneiras na comunicação integrada de relatórios corporativos, conforme aponta o estudo de Eccles e Saltzman (2011). Assim como, é uma das empresas pioneiras na participação e integração ao Projeto Piloto do IIRC.

Por ser uma organização pioneira na união de informações financeiras e não financeiras em um único relatório, este estudo buscou analisar os relatórios referentes a 2012, 2013, 2014 e 2015 desta organização. Muito embora, o relatório de 2012 ainda não tenha sido divulgado no formato totalmente condizente ao que vem sido convencionado como um Relato Integrado, mediante os princípios norteadores apontados anteriormente.

Isomorfismo Coercitivo

No que tange à pesquisa em torno do tema: *structure*, relacionado à subcategoria de dependência de recursos, os relatórios de 2012, 2013 e 2014 apresentaram referências sobre o tema. Porém, consideradas adequadas para o intuito deste trabalho, somente houveram 2 citações no relatório de 2012, 4 no relatório de 2013 e 2 no relatório de 2014. Para o período de 2012, as referências mencionam sobre uma reestruturação da empresa, especialmente devido a sua expansão internacional, assim como anunciam uma nova estrutura de governança.

Em 2013, a empresa expõe toda a sua estrutura comercial e de distribuição nacional e internacional, assim como aponta sobre uma nova estrutura organizacional que deu

início neste período, visando 3 principais áreas de atuação: Marcas e Negócios (responsável pelo desenvolvimento de produtos, Inovação, marketing e novos negócios;); *Networks* (responsável pelo modelo comercial, logística, Operações no Brasil e no exterior) e Funções corporativas (atividades que permeiam todo o negócio, Incluindo Finanças, Pessoas, Operações e Tecnologia Digital). Também neste ano, aborda sobre a reestruturação da estrutura gerencial de alguns setores da organização, indicando que outras importantes mudanças decorrentes destas alterações ainda devem ocorrer nos anos posteriores.

No relatório de 2014, as citações pertinentes ao tema estrutura, não apresentaram informações específicas sobre o mesmo, mencionando apenas a preocupação da empresa quanto à melhoria contínua do negócio e sua estrutura comercial, bem como a apresentação de sua estrutura de gerenciamento de riscos.

Isomorfismo Mimético

Relacionado ao termo: *uncertainty*, a pesquisa identificou somente uma única referência sobre o tema dentre os relatórios dos 4 anos investigados. Esta única menção também é bastante incipiente no tocante ao seu contexto generalizado e, embora, adequado, está pouco condizente a uma análise mais robusta.

Já o tema *goals*, foi verificado em diversas passagens de 3 relatórios investigados da organização, referentes ao período de 2012, 2014 e 2015, sendo respectivamente, 10, 2 e 3 citações, 15 no total. Contudo, foram consideradas adequadas para análise somente 2 destas referências, 1 do relatório de 2012 e 1 do relatório de 2015.

Em 2012, a referência aborda o termo relacionado especificamente ao âmbito do capital humano da empresa, assim como demonstra a passagem a seguir:

> As part of our goals for 2013, we will continue to invest strongly in the strengthening of our leadership. To this end, we are focusing on accelerating the completion of our leaders' succession pipeline, intensifying the programs of talented professionals attraction for training future leaders, creating conditions for our employees to learn new skills and expanding internal education actions (NATURA REPORT, 2012, p. 56)

A referência adequada ao estudo, citada no relatório de 2015, já se apresenta como uma menção bastante sintética e superficial sobre o tema, não especificando quais metas foram realmente propostas para o período.

Isomorfismo Normativo

Nos relatórios da Natura, na busca pelo termo *academic*, foram identificadas 5 citações no ano de 2012 e 2 no ano de 2015. Porém, somente 1 em cada período foi verificada como sendo adequada ao escopo do trabalho. No ano de 2012, a empresa menciona o fato de buscar sempre o desenvolvimento dos funcionários, mesmo sendo eles de "excelente performance acadêmica". Aos empregados que não possuem formação acadêmica, a empresa mantém um programa com o intuito de oferecer cursos nos melhores programa e instituições de acordo com o ranking do Ministério da Educação. Para isto, a organização oferece cursos nas melhores instituições de ensino, o que denota um apreço pela contratação de profissionais com alto nível acadêmico, considerando ainda a instituição como parte de uma boa educação de seus colaboradores.

> The company also revised the Natura Educação (Natura Education) program, which provides grants for undergraduate and graduate technical courses, programs, to encourage our employees to pursue top ranked programs and institutions according to the Ministry of Education. We trained a smaller number of employees last year, but we increased by 75% the grants amount. In addition, the Company included another project to the Natura Educação program called Natura Estudar (Natura Study), whose purpose is to accelerate the development of high-potential employees who have excellent academic performance by offering scholarships in first-class institutions (NATURA REPORT, 2012, p. 54).

Quanto ao tema e*mployees*, observou-se uma grande diferença no número de aparições do termo dentre o relatório de 2012, e os demais relatórios posteriores. Haja vista que em 2012, 64 referências sobre o termo foram identificados no relatório. No entanto, somente 4 delas foram consideradas adequadas ao contexto deste estudo. Nos demais períodos, 2013, 2014 e 2015, ocorreram menos referências sobre o tema, sendo aplicável quanto ao isomorfismo normativo, somente 1 dessas referências, no ano de 2013. Nos demais relatórios de 2014 e 2015, nenhum contexto analisado com referência a este enunciado obteve adequação para fins de análise.

Verifica-se que, primeiro, a grande diferença em termos numéricos sobre o tema de 2012 para os demais relatórios, deve-se ao fato de a empresa, nos períodos subsequentes, estar mais alinhada com o projeto piloto do IIRC para o Relato Integrado. Outra possibilidade, se deve quanto a divulgação do *framework* para RI ter ocorrido ao final de 2013, e, portanto, ter sido utilizado como auxílio para a proposição de um novo formato de relatório integrado, mediante as indicações e discussões dentro do âmbito do próprio projeto piloto.

Diante a pesquisa sobre o termo *association*, a empresa também apresentou uma disparidade numérica sobre o tema, do relatório de 2012 para os demais relatórios de 2013, 2014 e 2015. Em 2012, por exemplo, foram identificadas 30 citações desta referência,

onde posteriormente, os relatórios apresentaram 2 menções para 2013, 2 para 2014 e 1 para 2015. Entretanto, dentre um total de 35 referências em todo os anos analisados, apenas 7 foram consideradas como adequadas, onde, 6 referências ocorreram no relatório de 2012 e 1 no relatório de 2014. Este maior número de aparições do tema em 2012, também se explica devido ao relatório cumprir ainda com as regras do GRI, embora deva-se salientar que o relatório apresentado é de uma comunicação integrada, mesmo não sendo nos moldes como hoje identifica-se o RI. Neste período, entre as páginas 111 a 115, há uma listagem de todos os membros da empresa que a representam em alguma organização ou associação comercial. Pode-se averiguar neste sentido, que a Natura tem um grande envolvimento com organizações e associações comercias ou mesmo de pesquisas e instituições sociais e ambientais.

A única citação adequada no ano de 2014, apresentou somente uma menção a participação em organizações sociais quanto a manutenção de riscos para a empresa, especificamente no que tange a carga tributária.

4.1.1.5. Votorantim

A empresa Votorantim atua em vários ramos de atividade, e opera em diversos setores como: cimento, metais e mineração, siderurgia, energia, celulose, suco de laranja e financeiro. Os relatórios analisados desta organização, e que mencionam contemplar o propósito do RI, foram de 2012, 2013, 2014 e 2015. Importante destacar que houve dificuldade em encontrar o relatório do ano de 2013 na língua inglesa. No entanto, em contato com o setor de relações com investidores através do próprio *website* da organização, obteve-se o pronto e rápido retorno com a apresentação do *link* para obtenção deste relatório.

Isomorfismo Coercitivo

No que tange ao tema *structure*, todos os relatórios apresentaram referências adequadas ao propósito desta pesquisa. Desde o relatório de 2012 até o de 2015, todas as referências aplicáveis descreveram e/ ou apresentaram de forma gráfica a estrutura da organização. Também comunicam de forma clara suas ações em termos de reestruturação organizacional, seja no âmbito de governança, seja no âmbito específico e interno da organização (como no caso do setor comercial da empresa de alumínios, ou de cimento, etc.). Os relatórios apresentam a estrutura organizacional de cada um dos segmentos em que atua, assim como do grupo de forma geral.

Em termos de dependência organizacional, verifica-se pela diversidade de atuação da empresa, bem como de alguns negócios em específico, como no caso do cimento, por exemplo, que a empresa apresenta várias possibilidades de adesão estrutural, comportamental e mesmo ambiental, embora exista uma centralização dos negócios em uma governança do grupo.

Isomorfismo Mimético

Para o termo *uncertainty*, apenas 2 referências foram encontradas entre os 4 períodos analisados, sendo ambas identificadas no ano de 2013 e foram consideradas adequadas para fins do estudo. Os 2 temas analisados em seu contexto, condizem às incertezas frente ao mercado internacional em geral, devido às políticas monetárias governamentais, assim como de mercado, tal como no caso específico do setor de metais e mineração.

> […] changes in the outlook for monetary policy and uncertainty about the reduction of the level of the monetary stimulus led to exchange rate instability and adversely impacted the risk premiums of emerging market economies (INTEGRATED REPORT, 2013, p. 16).

Com relação às metas, buscado sob o tema: *goals*, 42 referências foram identificadas no total entre os 4 relatórios, sendo 17 delas adequadas ao propósito da pesquisa. Destas, 9 ocorrem no relatório de 2012, 5 no relatório de 2013 e outras 5 no relatório de 2014. No ano de 2015 não foi identificada a palavra ou tema elencado. De maneira geral, tais referências analisadas em seus contextos dizem respeito a metas específicas de um determinado setor organizacional ou setor empresarial (empresa do grupo). Somente no ano de 2012, o relatório apresentou algumas metas gerais da organização como um todo. Tais metas podem ser identificadas nas páginas 20 a 23 do relatório de 2012.

Isomorfismo Normativo

Quanto ao objetivo da manifestação do isomorfismo normativo, o tema em questão deu-se pelos termos: *academic, credentials, recruitment and selection, e employees*.

Para o tema *academic*, 4 referências foram apontadas dentre todos os relatórios analisados de 2012, 2013, 2014 e 2015. Contudo, 2 delas foram caracterizadas como adequadas, 1 referente ao ano de 2012 e outra do ano de 2013. Ambas citações apresentam o mesmo contexto de abordagem e condizem a um programa específico da

organização em promover estudos aos jovens colaboradores de recente formação acadêmica, com o intuito de acelerar a carreira profissional dentro da organização para colaboradores identificados com perfil de liderança. Nesta ocasião, a empresa expõe que mantém uma universidade própria da corporação, denominada como "Votorantim *Academy of Excellence*".

> The **Votorantim Academy of Excellence** (our corporate university) was established in 2006 with the following objectives: coordinate our initiatives in the development and training of our employees; ensure control over the development of management practices and critical company knowledge; support cultural development; and contribute to the integration of our business divisions, thereby ensuring that we have trained employees who are focused on high performance and aligned with our corporate culture (INTEGRATED REPORT, 2012, p. 54).

No ano de 2013, identificado através do tema *employees*, verificou-se também a denominação de algumas universidades parceiras da organização no sentido de promover cursos de desenvolvimento de seus funcionários, conforme citação abaixo.

> We have partnered with the Institute for Forestry Research and Education (IPEF). Together with other companies, the Institute invites graduating students from the best universities, in Forestry Engineering, to do a management course. We are part of the group that administers the training courses and thus have the opportunity to invite these graduates to work with us. The program is offered to about 20 graduates per year. The Institute is linked to the Luiz de Queiroz School of Agriculture (Esalq). In addition, many of our employees attend congresses, in search of new technologies (for our researchers). We also invested in internal postgraduate technical courses related to cellulose. In 2013, we organized a group of 30 people, for a course run by the Federal University of Viçosa (MG). Furthermore, we have an additional ten employees in the corporate "Potential" program (INTEGRATED REPORT, 2013, p. 150).

A pesquisa do tema *employees* para os relatórios de 2012 a 2015 da empresa Votorantim, apresentou um total neste período de 148 referências encontradas. Destas citações, somente 10 delas tiveram adequação ao escopo do estudo no que tange ao isomorfismo normativo. Os termos aplicáveis estão divididos em 3 para o ano de 2012 e 3 para 2013, e 2 para cada período de 2014 e 2015.

Todavia, tais referências apresentam de forma bastante superficial o sistema para recrutamento e seleção, abordando de maneira mais específica quanto aos recrutamentos internos, e a preferência da corporação pelo desenvolvimento e aproveitamento de seus talentos internamente. Uma comunicação mais expressiva sobre atração de empregados, refere-se ao programa de recrutamento de Jovens Talentos, no setor de siderurgia, realizado na planta da empresa sediada na Argentina.

> AcerBrag, Votorantim Siderurgia's plant in Argentina, made progress in 2013 with its **Young Talents** program, opening positions in the Production, Sales and Logistics areas. In addition they recruited employees for the areas of Mechanical Engineering, Electromechanics, Metallurgy, Industrial, Materials and Chemical. A further challenge was to attract young graduates to work in the region of Bragado, which is 210 km away from the capital, Buenos Aires. During the 18-month

> program, participants receive training on a daily basis, acquired knowledge about all the company's functional areas and, with management support, made rapid progress (INTEGRATED REPORT, 2013, p. 141).

Acerca do tema: *association*, verificou-se uma gama de 48 citações ao total do termo no período analisado (entre 2012 a 2015). Deste total, 5 referências apenas puderam ser consideradas como aplicáveis ao objetivo proposto. Estas citações incorreram nos relatórios de todos os anos, ou seja, 1 em 2012, 2 em 2013, 1 em 2014 e 1 em 2015. É importante destacar que nestes 4 relatórios analisados, mesmo identificados como sendo um Relato Integrado, atendendo às indicações propostas para tal comunicação, a organização manteve, na grande maioria, o atendimento às diretrizes e indicadores do GRI. E, portanto, nestes relatórios há um quadro de apresentação de todos os membros da organização que participam ou representam a empresa em alguma associação comercial, industrial ou de classe.

4.1.2. Empresas Europeias

4.1.2.1. Achmea

A Achmea é uma empresa financeira do setor de seguros, onde oferece produtos e serviços financeiros, seguros de vida, saúde e não vida. Atua de forma global e está sediada Holanda.

O ano de 2013 não foi analisado devido ao relatório expor que os critérios utilizados para a sua elaboração neste período, condizem somente às diretrizes do GRI versão G4. Nos demais anos, é mencionado no relatório que também estão baseados no *Framework* do IIRC, embora apontem que no período de 2013, as informações não financeiras e financeiras estejam integradas.

A empresa apresenta-se em seus dois relatórios com uma visão mais direcionada ao âmbito econômico, direcionando uma fala bastante técnica neste sentido, mesmo ao abordar temas ligados aos seus colaboradores, e demais *stakeholders*, e até no que se refere à sustentabilidade social ou ambiental em destaque em sua comunicação.

Isomorfismo Coercitivo

Com relação à dependência organizacional, no que condiz ao termo *structure*, a organização não se posiciona claramente no que tange a sua estrutura organizacional, abordando apenas as diversas alterações que vem ocorrendo no setor desde 2012, devido, inclusive, a uma mudança nas características de compra do consumidor. No ano de 2015, a empresa aponta outros fatores determinantes para esta mudança comportamental de consumo, como a abertura de organizações novas entrantes no setor, ou melhor, as *start-ups*, e a sua necessidade de alterar também sua estrutura, estratégia e modelo de negócio. Há também uma questão em debate na Holanda, em específico, no que concerne às novas regulamentações quanto aos fundos de pensão e seguros que devem ocorrer nos próximos anos, e que também demandará em uma nova reestruturação da empresa.

Isomorfismo Mimético

Com relação às incertezas, por meio do tema *uncertainty*, verificou-se que além da tecnologia ainda em início de implementação para atendimento aos consumidores e vendas, esta já tem promovido alterações nas operações da empresa, principalmente quanto ao corte de funcionários que deve ser realizado entre 2014 a 2016. Outro ponto de incerteza, se dá quanto ao debate em torno da temática dos seguros e pensões no âmbito do país holandês, o que gera insegurança tanto com relação a apropriação de uma nova tecnologia e processos, quanto com relação a sua estrutura e estratégia organizacional, seja no curto, médio e longo prazo. Por se tratar de uma empresa que opera no ramo de seguros, o próprio negócio e/ou produto se dá como incerto, devido à pouca previsibilidade quanto aos dispêndios monetários na ocorrência do "sinistro", ou seja:

> Furthermore, the measurement of the Onerous Contracts Provision is an inherently uncertain process, involving the budget result 2015 which is highly uncertain as previous years (2012, 2013 and 2014) are not yet settled and include significant uncertainties (ANNUAL REPORT, 2014, p. 247).

Ou ainda, *"the significant uncertainty of pricing and provisioning assumptions related to extreme or irregular events"* (ANNUAL REPORT, 2015, p. 215).

Com relação às metas organizacionais, relacionadas à busca pelo tema *goals*, estas não são expressas de forma clara em ambos os relatórios analisados de 2014 e 2015. Ora a empresa aponta somente alguns pontos de sua estratégia, sem a apresentação das metas em específico, ora somente cita sobre a existência de metas e da importância do engajamento de seus colaboradores em relação às mesmas. Em outro contexto, a empresa apresenta sobre o seu gerenciamento de riscos e alinha com a existência e monitoramento de

metas, o que pode indicar que os riscos apontados estão alinhados de forma antagônica às suas metas organizacionais.

Isomorfismo Normativo:

No que condiz às credenciais acadêmicas para seleção de pessoal, buscado através do tema: *academic* ou *credentials*, nada é mencionado no relatório em específico, inclusive para a contratação de funcionários. Para se ter uma ideia da falta de abordagem sobre o tema, a palavra recrutamento é apresentada pela primeira vez, somente na página 82 no relatório de 2014. E no relatório de 2015, na página 87. As palavras, recrutamento e seleção, nos dois relatórios, estão direcionadas ao comitê executivo ou a diversidade na contratação de funcionários, no que se refere aos atributos de cor, raça, gênero, sexualidade, etc.

Ao buscarmos pela palavra: *employees*, embora pode-se verificar a alta incidência desta referência, nenhuma delas se aplica às categorias pesquisadas. Pois a comunicação quanto aos funcionários está sempre direcionada a uma fala sobre a sua importância para a organização, seja para o cumprimento de metas e seu engajamento com a organização, seja como um dos seus públicos-foco no seu direcionamento estratégico, ou seja, devido à sua reestruturação organizacional e corte de colaboradores. Outras falas abordam sobre a motivação da empresa em dar oportunidades aos seus colaboradores para executarem trabalhos voluntários, oportunidades para dar ideias sobre atividades que possam ser mais sustentáveis, no sentido relacionado ao meio ambiente, ou simplesmente a menção de oportunizar treinamentos periódicos tanto aos funcionários, como aos executivos.

No que se refere à participação ativa de gestores em associações comerciais e profissionais, em 2014, 4 membros do Comitê Executivo fazem parte de algum tipo de associação e 3 membros do Conselho Fiscal (*Supervisory Board*) participam de algum tipo de associação. No ano de 2015, são 3 membros do Comitê Executivo e 1 membro do Conselho Fiscal. As associações as quais fazem parte estão apresentadas no Quadro 12 e Quadro 13.

Quadro 12 – Executivos da *Achmea* que fazem parte de Associações em 2014

EXECUTIVE BOARD - 2014
Willem A.J. van Duin (1960): *Chairman of the Executive Board*
Member of the board of the Dutch Association of Insurers (Verbond van Verzekeraars), member of the board of VNO-NCW and Nationale Coöperatieve Raad. Internationally, he is a member of the IFHP Council (International Federation of Health Plans) and of the Strategic Board of Insurance Europe, the European insurance and reinsurance federation.
Huub Arendse (1958): *Chief Financial Officer*
Member of the Committee Financial-Economic Affairs of the Dutch Association of Insurers.
Danny van der Eijk (1958)
He is also Chairman of the Centre for Insurance Statistics (CVS) and Vice- Chairman of the Non-Life Sector Board of Dutch Association of Insurers. He is a member of the knowledge institute for the Dutch financial, insurance and investment sectors and a member of the Board of Directors of the International Insurance Society.
Henk Timmer (1961): *Chief Risk Office (appointed as of 1 March 2014)*
Until recently he was also closely involved as a board member at the Institute for Internal Auditors and with NOREA, the professional association for IT auditors in the Netherlands.
SUPERVISORY BOARD – 2014
Joke S.T. van Lonkhuijzen-Hoekstra (1960):
A board member of the Netherlands Association of Healthcare Managers and Chair of the Board of Trustees for the postgraduate programme in Change Management at VU University Amsterdam.
Huub Arendse (1958): *Chief Financial Officer*
Member of the Committee Financial-Economic Affairs of the Dutch Association of Insurers.
Mijntje Lückerath-Rovers (1968):
A board member of the Dutch Payments Association, a member of the Public Interest Committee at EY Accountants LLP and a member of the Pension Fund Code Monitoring Committee. She is also a member of the editorial board of several academic, scientific and popular science publications, including the magazine Goed Bestuur ('Good Governance') and the Corporate Governance Yearbook.
Paul F.M. Overmars (1945):
Until mid-2005 he was Chairman of the Board of the Dutch Association of Insurers and a member of the Executive Board and General Management of employers' association VNO-NCW.

Fonte: Annual Report (2014, p. 88 - 91)

Quadro 13 – Executivos da *Achmea* que fazem parte de Associações em 2015

EXECUTIVE BOARD – 2015
Robert Otto (1967) *(as of 17 August 2015)*
Robert Otto joined the Executive Board in August 2015. In addition to his post at Achmea, Mr Otto is, among others, a member of the Board at Thuiswinkel.org and Chairman of the sector management board of Non-Life Insurance at the Dutch Association of Insurers.
SUPERVISORY BOARD – 2015
Mijntje Lückerath-Rovers (1968)
Ms Lückerath-Rovers is a Professor in Corporate Governance at Tilburg University. She is also a member of the Supervisory Council at ASN Bank Investments Funds and Groenfonds, a Board member of the Betaalvereniging Nederland (Dutch Payments Association), a member of the Supervisory Board of KNGF (Royal Dutch Guide Dog Foundation) and a member of the Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen. She is also the author of many (popular) scientific publications, and a member of the editorial board of the Jaarboek Corporate Governance.

Fonte: Annual Report (2015, p. 94 - 97)

4.1.2.2. Aegon NV

A Aegon é uma empresa que atua na área financeira do setor de seguros, e está entre as 10 maiores empresas seguradoras do mundo. De acordo com seus relatórios, no ano de 2012, apresentou o seu segundo relatório integrado, mediante "*framework* do IIRC", porém atendendo ainda aos princípios do GRI G3, dentre outros índices contábeis do IFRS. Deste modo, foram apurados os relatórios pertinentes aos 4 períodos mencionados na metodologia (2012, 2013, 2014 e 2015), visando a identificação da manifestação de aspectos isomórficos.

Isomorfismo Coercitivo

Mediante o tema *structure*, a empresa apresentou citações do termo em todos os relatórios investigados, sendo identificados um total de 31 referências. Do total apurado, somente 9 referências foram consideradas adequadas para a análise, dentre elas 5 referentes ao ano de 2012, 1 de 2013, 1 de 2014 e 2 de 2015. No relatório de 2012, o qual apresenta o maior número de menções aplicáveis, verificou-se que em seus contextos estas abordaram sobre uma reestruturação da organização, especialmente ocorridas em suas bases nas américas, Holanda e Reino Unido. Para apoio a esta nova estrutura, a empresa busca deixar bastante claro algumas estratégias adotadas no sentido de minimização de custos e dos riscos financeiros.

Nos demais anos seguintes, os relatórios abordam o mesmo contexto relacionado ao tema, de maneira mais concisa e com maior foco no que tange à estrutura de gerenciamento de riscos organizacionais. No período de 2015, a abordagem ganha uma nova objetivação, delimitando uma nova estrutura para o setor de Tecnologia da Informação e na linha de produtos, mediante sua visão de uma nova forma de comercialização.

Isomorfismo Mimético

Pertinente aos temas elencados para o isomorfismo mimético, especificamente quanto às incertezas organizacionais, a empresa também apontou em todos os relatórios do período alguma citação relacionada ao tema: *uncertainty*, sendo todas elas identificadas como adequadas para análise do conteúdo. A maioria das menções ao termo,

relacionam-se às dúvidas quanto ao mercado financeiro mundial de um modo geral, onde em 2014 aborda que estas devem ainda se manter num futuro próximo. Outro ponto importante para o setor, dá-se com relação às regulamentações em discussão em âmbito governamental e da sociedade, quanto às mudanças nas legislações para fundos de pensão, que podem fundamentar-se como oportunidades ou mesmo como riscos para o negócio num curto, médio e longo prazo. Outro aspecto levantado como incerto para a empresa, trata-se da mudança de comportamento do consumidor, em especial na Europa, no que se refere às compras via *web*. Até mesmo no ramo de seguros, a empresa aponta como uma mudança estratégica necessária para o bom andamento do negócio.

Diante o tema *goals*, a organização apresentou como adequado ao princípio do estudo apenas, 1 referência no ano de 2012, 1 em 2013, 3 em 2014 e 4 em 2015. Esta evolução em termos quantitativos de citações, e mesmo aplicáveis, pode ser comparada também ao amadurecimento quanto ao *framework* do RI e às aferições das auditorias externas.

No relatório de 2012, por exemplo, a única menção encontrada dentro do contexto, refere-se ao atendimento de metas de sustentabilidade dispostas pelo órgão das Nações Unidas: *Principles for Sustainable Insurance*.

> Last year, we joined thirty other leading insurance companies in signing the UN Principles for Sustainable Insurance. These principles are about making sure sustainability becomes “business as usual”. To achieve this, we have set specific targets and objectives against each of the PSI’s four principles (REVIEW, 2012, p. 57).

No ano de 2013, a citação se mantém no mesmo padrão e sobre o mesmo assunto, apontando basicamente a mesma informação do ano anterior. Já no período de 2014, a empresa comunicou com maior abrangência suas metas e performance ao longo do ano, para cada um dos pontos identificados como materiais para a organização. Da mesma forma, isto é demonstrado no relatório de 2015. Além do progresso quanto aos objetivos propostos para o programa Seguro Sustentável das Nações Unidas.

Isomorfismo Normativo

Quanto aos temas relacionados ao isomorfismo normativo, a organização apresentou indicações dos seguintes temas: *academic, employees e association*. Todas as referências sobre o termo *academic*, analisados em seus contextos foram desconsideradas devido a sua não adequação à pesquisa. No caso do tema: *employees*, o mesmo ocorreu nos

relatórios de 2012, 2013 e 2014 analisado. Somente uma única referência do termo no relatório de 2015 foi apontada como aplicável. Contudo, verificou-se que o seu contexto apresenta uma baixa objetividade sobre a questão relacionada ao recrutamento e seleção, citando apenas algumas políticas para atração e retenção de funcionários.

Para o tema: *association*, todos os contextos analisados e as referências identificadas puderam ser contempladas para o estudo. Num total de 18 citações do termo dentre os 4 períodos investigados, 3 delas foram adequadas – 1 referente ao ano de 2012, e 2 referentes ao relatório de 2014. A referência apontada no relatório de 2012, condiz com a participação de um dos membros do Comitê Executivo em associação comercial.

> **Adrian Grace** (British, born 1963) Adrian Grace built his career at GE Capital, working for periods in both the United States and Asia. In the United Kingdom, he also held managing director roles at Sage Group, HBoS and Barclays Insurance. He was appointed Chief Operating Officer of Aegon's UK business in 2010, stepping up to become **Aegon UK CEO** two years later. He was appointed to Aegon's Management Board in 2012. Adrian also serves on the Board of the Association of British Insurers (REVIEW, 2012, p. 41)

As demais citações dizem respeito apenas a parcerias com associações importantes do setor, sem mencionar especificamente qual membro da organização representa ou participa destas entidades.

4.1.2.3 Association of Chartered Certified Accountants - ACCA

A ACCA trata-se uma Associação de Contadores Licenciados e Certificados. De acordo com o *website* da organização: "Nós somos o corpo de contabilidade profissional mais avançado do mundo". Esta associação atua na aplicação de cursos profissionais, eventos, certificação profissional e como elo entre empresas e profissionais da área contábil.

No que se refere à sua participação no projeto piloto, a organização está inserida no contexto do RI desde seu início, assim como divulga seu relatório corporativo mediante os princípios norteadores do IIRC desde o período de 2011-2012. Assim, os relatórios analisados datam do período de 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 e 2015-2016, totalizando então 5 relatórios investigados. Esta exceção ocorreu somente com a ACCA, devido a apresentação diferenciada de seus relatórios, contemplando o período de acordo com o calendário utilizado na Europa.

Isomorfismo Coercitivo

Ao contemplar o tema *structure*, a organização expõe um número total de 36 apontamentos do termo entre os 5 relatórios analisados (2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 e 2015-2016). Embora tenham sido analisados um número maior de relatórios desta organização, verificou-se que não se trata de um número expressivo relacionado ao tema em questão. Foram identificados como adequados, apenas 5 citações do conteúdo – 3 em 2011-2012 e 2 em 2014-2015. Entre as 3 primeiras menções, diagnosticadas no período 2011-12, a organização apresenta toda a sua estrutura organizacional, através da ilustração de seu organograma, aborda sobre a nova estrutura de governança corporativa, e a proposição de uma reestruturação da entidade. Já no relatório de 2014-15, a abordagem contextualiza sobre uma nova alteração na estrutura organizacional, buscando o alinhamento com sua visão estratégica para 2020.

Isomorfismo Mimético

Na busca do tema: *uncertainty*, somente 2 referências foram encontradas dentre todos os relatórios analisados – 1 referente ao período de 2012-13 e 1 do período de 2014-15. Ambas citações versam sobre as incertezas quanto ao ambiente macroeconômico mundial e a volatilidade decorrente destas imprecisões em termos estratégicos.

A ACCA não especifica suas metas organizacionais em nenhum dos relatórios pesquisados, citando apenas no relatório de 2013-14 que os funcionários têm o entendimento e o comprometimento com as metas da organização.

Isomorfismo Normativo

Quanto ao termo *academic*, por se tratar de uma entidade que aplica certificação profissional, a organização apresenta um relacionamento bastante próximo com instituições acadêmicas, assim como mantém um banco de dados com jovens profissionais recém graduados e de organizações que buscam funcionários com tal perfil. Assim, as referências encontradas e consideradas adequadas para análise, se devem pela organização também buscar por colaboradores com alto nível de credenciais acadêmicas para o direcionamento do seu negócio.

Por outro lado, no que diz respeito ao termo *employees* pesquisado, os relatórios não deixam claro a preocupação da organização em recrutar este tipo de profissional

no mercado e, portanto, todas as referências identificadas foram consideradas como não aplicáveis ao escopo do estudo.

Para o termo *association*, os relatórios da ACCA apenas abordam quanto a parcerias com outras associações de classe, seja em seu país de origem, seja em outros países onde mantém colaboração para a execução de seu negócio.

4.1.2.4. Royal BAM Group Nv - BAM

A empresa Royal BAM Group Nv (BAM) é um grupo de construção europeu que une empresas operacionais em cinco mercados domésticos com o centro administrativo na Holanda. Sua atuação está vinculada aos setores de serviços de construção, mecânica e elétrica, engenharia civil, propriedade e parcerias privadas públicas (PPP) (BAM INTEGRATED REPORT, 2014, p. 3).

A organização participa do projeto piloto do IIRC desde seu primeiro ano de atividade, no entanto, passou a divulgar seu relatório corporativo no formato do RI a partir do ano de 2014. Desta forma, foram analisados nesta pesquisa seus relatórios referentes à 2014 e 2015.

Isomorfismo Coercitivo

Mediante o tema *structure*, selecionado como pontual para identificar o conteúdo relacionado ao isomorfismo coercitivo, a organização apresentou um total de 100 referências sobre o termo em seus 2 relatórios analisados. Porém, puderam ser considerados como adequados para o estudo, somente 10 citações, sendo 3 decorrentes do relatório de 2014 e 7 do relatório de 2015. Justifica-se também o fato de um grande número de referências apontadas devido se tratar de uma empresa que trabalha com a construção civil e serviços correlatos, e por isso, muitas destas menções do termo não são aplicáveis. Aquelas adequadas conforme análise de seu contexto, apresentam uma informação clara sobre a estrutura organizacional da empresa. Em 2014 cada uma das referências apontadas descreve sobre: uma reestruturação da empresa buscando a sua integração e maior simplicidade de operação; estrutura de governança e, por fim, a estrutura organizacional em si. No período de 2015, o relatório apresenta as mesmas informações, e as alterações ocorridas no período sobre tal aspecto.

Isomorfismo Mimético

O tema *uncertainty* direcionado para o atendimento de uma das proposições elencadas para análise, foi abordado 5 vezes em cada um dos relatórios analisados, ou seja, um total de 10 citações. Foram identificadas como adequadas, 4 referências para cada relatório - 2014 e 2015. As incertezas apontadas direcionam-se em sua maioria para o foco dos negócios da organização, as inseguranças diante os mercados onde atua, as diferenças que decorrem frente as suas regulamentações e políticas econômicas internas e de investimentos. Outro ponto de imprecisão apontado para o negócio da BAM, explícito na fala da auditoria externa anexa aos relatórios, aborda que a própria complexidade dos projetos de construção em que opera, sua avaliação em termos de custos e contratos, abarca uma série de indefinições para os resultados organizacionais.

> BAM's result for 2014 is significantly influenced by results on large and complex construction projects. The valuation of these construction projects is considered a key audit matter because the valuation of these projects is subject to uncertainty as a result of complex contracts, complex assessment of the costs to complete and settlement of significant amounts of variation orders and claims on principals and insurance companies (BAM INTEGRATED REPORT, 2014, p. 222)

As metas organizacionais, apontadas com base no tema: *goals*, obtiveram cerca de 16 referências apontadas em ambos os relatórios, sendo aplicável ao estudo apenas 1 referente ao período de 2014. Nesta citação, a organização aborda sobre o não atingimento de uma de suas metas que seria o apontamento de 5 mulheres para o corpo executivo do grupo até o final de 2014, onde neste período conseguiram indicar apenas uma mulher para integrar o Conselho Fiscal. No entanto, as metas estão claramente estabelecidas e formalizadas no relatório e subdivididas em 3 categorias: Financeiro, Social e Ambiental, sob o termo *target* não contemplado no estudo.

Isomorfismo Normativo

Para as características frente ao isomorfismo normativo, foram identificados 2 dos 4 temas dispostos para esta categoria, que foram: *credentials* e *employees*. Para o termo *credentials*, nenhuma das referências pode ser aplicável à análise, sendo 1 citação para cada relatório – 2014 e 2015. Já o termo *employees*, houve menção total em ambos os relatórios de 93 referências, onde 47 ocorreram no relatório de 2014 e 46 no relatório de 2015. A maioria das citações que não puderam ser ponderadas como adequadas ao estudo, tratam-se de abordagens sobre treinamento e desenvolvimento de funcionários, número de empregados,

benefícios, saúde e segurança no trabalho, etc. Somente 1 referência no relatório de 2015 pôde ser destacada como aplicável ao estudo, onde menciona sobre sua maneira de atrair, desenvolver, motivar e reter seus funcionários de uma forma bastante sucinta e pouco objetiva sobre o tema.

> Talent management allows BAM to attract, develop, motivate and retain productive, engaged employees, now and in the future.
> BAM is committed to the principles of equal opportunity and diversity. The Group believes that diverse teams connect better to the wishes and expectations of it's clients and to society in all BAM markets. In line with its vision on diversity BAM aims to attract people with different profiles and backgrounds in order to build teams that are fit for future challenges and will contribute to achieving BAM's strategic goals (BAM INTEGRATED REPORT, 2015, p. 11).

Neste mesmo contexto, a empresa verbaliza sobre a existência também de uma Escola de Negócios BAM – BAM *Business School*, onde apoia todos os seus treinamentos aos seus funcionários.

Pertinente ao tema *association*, foram identificadas 19 referências para cada período analisado, ou seja, 38 citações no total. Todavia, nenhuma delas analisadas em seu contexto, pode ser imputada como aplicável ao estudo.

4.1.2.5. Deloitte NL

A empresa Deloitte é uma empresa que possui uma rede de escritórios independentes em todo o mundo que trabalham em colaboração a fim de entregar serviços de Auditoria, Consultoria, Assessoria Financeira, *Risk Advisory*, Consultoria Tributária e serviços relacionados. Essas firmas são membros da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido (DTTL), mas que não presta serviço direto aos clientes, denominada como Deloitte Global.

Cada firma-membro da DTTL presta serviços em uma determinada área geográfica e está sujeita às leis e regulamentações profissionais do país ou dos países no (s) qual (is) ela opera. Cada firma-membro da DTTL é estruturada de acordo com leis, regulamentações e práticas comerciais locais, entre outros fatores, e deve assegurar a prestação de serviços profissionais em seu território de atuação por meio de controladas, coligadas e outras entidades afins.

Neste caso, a organização investigada foi a Deloitte NL, sediada na Holanda, a qual participa do projeto piloto para o IIRC desde 2011. Contudo, passou a apresentar o seu RI a partir do período de 2015-2016, contemplando ainda além do

Framework para RI, as diretrizes G4 do GRI, e diretrizes mandatórias internas ao seu país de origem.

Isomorfismo Coercitivo

Com relação ao tema *structure* da empresa Deloitte NL, verifica-se que 26 referências foram encontradas, com adequação para 10 destes termos no que concerne à pesquisa. Para as citações aplicáveis, observou-se que a organização neste período deu início a uma reestruturação organizacional, que implica em grande medida ao corpo executivo da empresa: Comitê Executivo e Conselho Fiscal. A empresa também menciona que está buscando a simplificação de sua estrutura, aos mesmos moldes de outras unidades do grupo, de maneira a obter um alinhamento internacional com a corporação. O relatório é bastante claro e apresenta a estrutura organizacional de maneira completa, descrevendo-a e ilustrando o organograma.

Isomorfismo Mimético

Para o termo *uncertainty*, o relatório da empresa apresentou 3 citações, sendo todas elas adequadas ao estudo em questão. Tais referências abordam sobre as incertezas no ambiente político e econômico mundial, assim como no próprio mercado holandês, que embora esteja se estabilizando, ainda apresenta um crescimento limitado para as organizações domésticas, devido ser afetada pelas incertezas e volatilidades econômicas dos países vizinhos.

Condizente ao tema *goals*, o relatório apenas apresentou 1 referência significativa e passível de análise. Tal citação foi apresentada mediante os temas materiais elencados como principais fatores determinantes para a estratégia da empresa no período.

Isomorfismo Normativo

Em busca do tema *academic*, foram identificados 2 termos no relatório da Delloitte. Ambos foram considerados adequados para o escopo desta pesquisa, devido abordar que prima por credenciais acadêmicas para a formação da equipe da empresa, mantendo parcerias com universidades nacionais e internacionais, assim como busca o envolvimento

com a pesquisa acadêmica. Além de focar o estudo direcionado a matérias como engenharia, matemática, finanças e economia, a organização tem buscado recrutar profissionais formados em universidades menores, com vistas ao atendimento de sua ampla gama de clientes.

> Our impact on talent continues to develop and grow. In the year we welcomed over 1,300 new Deloitte team members. Our talent pool consists of graduates from academic economic faculties, other faculties for STEM-talent (Science, Technology, Engineering and Mathematics) as well as experienced professionals. We continue to work closely with several national and international academic faculties. We support internships and graduation work at Deloitte premises, through which our professionals engage in curricula teaching, and are also involved in joint research projects (INTEGRATED ANNUAL REPORT COÖPERATIEF DELOITTE U.A., 2015/2016, p. 16).

Para o tema *employees*, os resultados da busca demonstraram um total de 28 referências sobre o termo, enquanto que após análise, somente 1 delas pode ser considerada adequada ao trabalho. Esta citação aborda que a empresa busca atrair novos talentos a partir das mídias sociais, assim como através de um site exclusivo para este fim (www.werkenbijdeloitte.nl). Outras formas, direcionam-se a palestras em universidades e convites a estudantes para conhecerem os escritórios da empresa, visando a melhoria no aprendizado e a possibilidade de integrar a organização em sua área de especialização.

Quanto ao termo *association*, embora tenham sido identificadas 7 citações do mesmo, nenhuma delas pode ser considerada como adequada ao escopo do estudo, e, portanto, não compuseram a análise da categoria.

4.1.2.6. Ernst & Young Nederland LLP

A Ernst & Young (EY) é uma empresa líder mundial em prestação de serviços de auditoria, impostos, e transações com atuação em mais de 150 países organizados em 28 regiões. Na Holanda, a organização emprega mais de 3.000 pessoas e também atua na área de serviços notariais e legal.

A empresa participa do projeto piloto do IIRC desde seu início em 2011, mas somente divulgou seu primeiro relatório baseado em seu propósito no período de 2014-2015, o qual é parte do escopo deste estudo.

Isomorfismo Coercitivo

Concernente ao tema *structure*, a EY apresentou 8 referências do termo, sendo 5 delas aplicáveis à pesquisa. A empresa apresenta em seu relatório todas as

informações pertinentes ao tema e demonstra a sua estrutura organizacional de forma ilustrativa e descritiva no relatório.

Isomorfismo Mimético

Para o tema *uncertainty*, não houve nenhuma menção do termo em seu relatório, mas verificou-se que há uma análise aprofundada sobre o mercado em que atua e sobre os riscos decorrentes de seu negócio.

No que se refere ao termo *goals*, somente 3 citações foram encontradas no relatório de 2014-15, sendo todas elas inadequadas ao estudo no que tange às categorias elencadas. Entretanto, as estratégias estão direcionadas no relatório mediante outros termos, baseado em métricas numéricas e nos tópicos materiais para a organização.

Isomorfismo Normativo

Com relação aos temas elencados para o atendimento da subcategoria confiança em credenciais acadêmicas para seleção de pessoal, o termo *academic*, por exemplo, foi apresentado em 2 referências, sendo ambas adequadas para análise. Tais citações direcionam-se a abordar sobre a motivação que a empresa dá a seus colaboradores para se filiarem a universidades ou centros de pesquisa no país, a fim de criar um envolvimento com o conhecimento acadêmico, unindo o aprendizado técnico ao conhecimento prático. Em seu relatório, a organização cita algumas instituições as quais encoraja seus funcionários a estarem envolvidos como: *Erasmus University Rotterdam, Nyenrode Business University, Tilburg University and the University of Groningen* (INTEGRATED ANNUAL REVIEW EY, 2014-15, p. 25).

Quanto ao tema *employees*, o relatório da EY apontou 11 referências do termo. Contudo nenhuma destas citações apresentou conteúdo adequado para análise em seu contexto geral. O que se pode identificar no relatório, é que a empresa tem buscado recrutar colaboradores com altas credenciais acadêmicas, e com uma diversidade cultural e interdisciplinar, além de diversidade de habilidades, competências e experiências profissionais.

Para o tema *association*, foi encontrado no relatório da empresa apenas 1 referência, sendo esta aplicável ao propósito do estudo. Tal citação direciona-se a ligação de um membro do Conselho Fiscal em associação comercial.

Steven van Eijck
President of Major Alliance Netherlands (Maatschappelijke Alliantie Nederland), and Chair of the RAI Association for the Mobility Industry and of Stichting Verantwoord Alcoholgebruik (STIVA), as well as fulfilling several advisory roles. Chair of the Dutch Association of General Practitioners (Landelijke Huisartsen Vereniging) until 2014. Former Dutch politician (State Secretary for Finance from 2002 to 2003) and Chair of the Public Interest Committee of Ernst & Young Accountants until FY16 (INTEGRATED ANNUAL REVIEW EY, 2014-15, p. 53).

4.1.2.7. Interserve

A Interserve é uma empresa de construção e serviços de suporte, atuante em todo o mundo, mas com sede no Reino Unido. A organização oferece serviços como: assessoria, design, construção, equipamentos, gerenciamento de instalações e serviços públicos de primeira linha.

A empresa passou a divulgar seus relatórios corporativos com base na proposta do IIRC a partir de 2013, onde foram analisados então os relatórios de 2013, 2014 e 2015.

Isomorfismo Coercitivo

No que tange ao tema: *structure*, foram encontradas 32 referências sobre o termo no período de 2013, 33 no relatório de 2014 e 26 em 2015. Através da análise de conteúdo destas citações, puderam ser consideradas como adequadas ao estudo apenas 3 em 2013, 2 em 2014 e outras 2 em 2015.

Apesar da pertinência à pesquisa, a maioria das referências apresentam um contexto ligado especificamente a estrutura de governança e sua operacionalização, citando apenas que possui uma série de estruturas organizacionais com vistas ao atendimento de todo o seu portfólio de negócios.

Isomorfismo Mimético

No contexto do tema *uncertainty*, 10 referências foram identificadas nos 3 relatórios da organização. Porém, o conteúdo encontrado de forma adequada para análise foi mencionado somente no relatório de 2014 mediante 2 citações. Ambas se referem sucintamente às incertezas de mercado diante os diversos locais onde atua, assim como no âmbito de suas previsões e suas reais aplicações e execuções ao longo do período.

Relacionado ao tema *goals*, a organização menciona tais termos em seus 3 relatórios – de 2013, 2014 e 2015. Entretanto, constatou-se que as referências encontradas no relatório de 2015, por exemplo, nenhuma delas poderia ser aplicável à pesquisa. Como adequadas ao escopo da análise, pode-se citar 4 menções no relatório de 2013 e outras 4 no relatório de 2014.

De maneira geral, tais referências apresentaram um contexto bastante especifico sobre um determinado tema identificado como material para a organização. Ora aborda metas de remuneração entre outras metas direcionadas ao seu capital humano, ora objetivos relacionados ao âmbito da sustentabilidade e capital natural.

Isomorfismo Normativo

Para o termo *credentials* identificado com 1 referência em 2013, 1 em 2014 e 2 em 2015, todas elas analisadas em seu contexto não puderam ser consideradas adequadas ao trabalho.

No âmbito do tema *employees*, identificou-se um total de 86 referências entre os 3 relatórios analisados. Mas, nenhuma destas citações foi caracterizada como apropriada para os fins de análise deste estudo. Em sua maioria, o conteúdo direciona-se a tratar sobre estratégias de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, remuneração, benefícios, motivação e envolvimento dos colaboradores em ações sociais, saúde e segurança no trabalho, etc.

Já com relação ao tema: *association,* 23 referências foram apontadas para a análise, sendo 6 delas com conteúdo adequado para análise. Dividindo-as por período de relatório, temos 3 no ano de 2013, 2 citações em 2014 e apenas 1 em 2015. Todas estas referências condizem a comunicar a ligação de membros do comitê executivo com alguma associação comercial ou que tiveram alguma experiência com alguma entidade do gênero.

4.1.2.8. Marks and Spencer Group plc

O Grupo Mark&Spencer trata-se de uma organização que atua na comercialização de bens de consumo no setor de vestuário e alimentos. Sediada na Inglaterra, a empresa é a maior rede de varejo e lojas de departamento do Reino Unido, atuando em mais de 30 países no continente europeu, assim como distribui seus produtos por meio de *e-commerce*.

A empresa passou a divulgar seu relatório corporativo mediante o *framework* para o RI, a partir de do ano de 2014, onde foram coletados para análise os relatórios referentes a este período e o de 2015.

Isomorfismo Coercitivo

Quanto ao tema *structure*, foram identificados como referências adequadas ao estudo, 4 citações sobre a estrutura organizacional no relatório de 2014 e 8 citações no relatório de 2015. Estas abordagens estão direcionadas a informar sobre a estrutura do negócio como um todo, estrutura de pessoal e estrutura de governança. Há algumas destas referências que apresentam dados mais específicos com relação às estratégias e estrutura organizacional e sobre uma reestruturação do grupo, seja no que tange ao atendimento e seleção de fornecedores, seja relacionado a alguns mercados onde atua, ou ainda sobre uma revisão de sua própria estrutura organizacional.

Isomorfismo Mimético

Pertinente ao tema *uncertainty*, foram identificadas 3 referências do termo entre os 2 relatórios analisados, sendo somente 1 delas adequada ao escopo do estudo, apresentada no relatório de 2015. A citação foi extraída de uma comunicação acerca da visão mercadológica da organização, onde verifica tendências de instabilidade em alguns de seus mercados, seja por problemas políticos ou econômicos, assim como em seu próprio mercado doméstico, mediante o referendo que culminou na independência da Escócia do Reino Unido, e mesmo as eleições gerais, que acabam por acarretar em incertezas no ambiente político econômico, levando também a uma retração de consumo.

Por outro lado, o tema *goals*, foi pouco abordado em ambos os relatórios analisados da *Mark and Spencer*. Mesmo tendo sido apontadas 4 referências do termo para cada um dos períodos – 2014 e 2015, nenhum destes conteúdos puderam ser considerados adequados para análise. Estas citações somente apontavam a existência de metas organizacionais direcionadas a cada um dos negócios, ou a importância de seu conhecimento em todos os níveis da organização. Porém, não apresentaram realmente quais são os planos e estratégias do grupo, sejam elas já implementadas ou mesmo previstas para próximos períodos.

Isomorfismo Normativo

Em relação ao termo *credentials*, este foi referenciado 4 vezes no relatório de 2014 e 5 vezes no relatório de 2015, apresentando um total de 9 referências. Contudo, apenas 1 delas pode ser considerada como adequada para análise, tendo em vista o objetivo desta pesquisa. Tal referência, aborda em seu contexto sobre a contratação de uma nova executiva da área de finanças com excelentes credenciais na área de finanças e varejo.

Condizente ao tema *employees*, os relatórios apresentaram um total de 71 referências do termo, mas nenhuma delas pode ser aplicável ao intuito do projeto. Estas citações abordam mais sobre assuntos relacionados a área comercial da organização e de seus funcionários. Ou então, direcionam-se a temas como: remuneração, treinamento e desenvolvimento, salários, benefícios, etc. Não deixa claro, ao analisar o contexto destas referências, sobre a sua estratégia de recrutamento e seleção de pessoal.

O mesmo ocorre quando se trata do tema: *association*, onde por meio da análise de conteúdo das referências apresentadas no levantamento de ambos os relatórios (4 em 2014 e 4 em 2015, um total de 8 referências) nenhuma foi considerada adequada ao estudo.

4.1.2.9. Ranstad

A empresa Ranstad atua no setor de prestação de serviços de recrutamento e seleção de pessoal em âmbito global e está sediada na Holanda.

A empresa está vincula ao projeto piloto do IIRC desde 2011, mas deu início as divulgações de seus relatórios com base no RI a partir do período de 2013. Portanto, os relatórios analisados datam do período de 2013, 2014 e 2015.

Isomorfismo Coercitivo

Ao pesquisar sobre o tema *structure*, foram identificados nos 3 relatórios da empresa cerca de 80 referências possíveis para a aplicação da análise. Entretanto, como referencial adequado, foram identificadas 8 citações em 2013, 9 em 2014 e 5 em 2015, um total de 22 apontamentos aplicáveis nos 3 períodos analisados.

Os termos adequados abordam sobre uma nova estrutura organizacional planejada nos dois anos anteriores ao primeiro RI em 2013. Tal reestruturação ocorreu

mediante o cenário global de turbulências econômicas e que levou a organização a buscar otimizar o seu negócio e sua estrutura de operação, assim como a sua própria performance. Além de uma redução nos custos organizacionais, a empresa procurou identificar seus temas prioritários (ou materiais) importantes para o direcionamento de suas estratégias de curto, médio e longo prazo. Além disso, a empresa apresenta sobre sua estrutura de governança, risco e controle, bem como de algumas reestruturações em mercados pontuais, como Estados Unidos, Bélgica e Holanda em 2013, e Austrália em 2015, levando a crer que além de uma reestruturação na governança geral da empresa, esta tem levado a novas estruturas em seus mercados de atuação.

Isomorfismo Mimético

Para o tema: *uncertainty*, foram levantadas 8 referências no relatório de 2013, 3 no relatório de 2014 e 2 no relatório de 2015. A maioria das referências, aborda sobre as incertezas mundiais em termos macroeconômicos, o que acaba por impactar nos negócios da organização.

Pertinente ao tema *goals*, somente houve apontamentos considerados relevantes para análise nos relatórios de 2014 e 2015, sendo todos os demais inaptos em seu contexto. Nestas 4 referências, 2 no período de 2014 e 2 no período de 2015, há a apresentação clara das metas organizacionais e suas estratégias, baseados em 8 temas materiais para a empresa.

Isomorfismo Normativo

Quanto ao termo *academic*, foram identificadas 9 menções entre os 3 relatórios analisados (2013, 2014 e 2015). No entanto, nenhuma referência apontada no levantamento pode ser considerada adequada ao escopo do estudo.

O tema *credentials*, teve um apontamento no relatório de 2013, mas também não pode ser coletado para análise, devido a sua inadequação às categorias e subcategorias.

Com relação ao tema *employees*, verificou-se um grande número de referências apresentadas pelo levantamento de dados, contemplando 204 menções nos 3 relatórios analisados. Isto se deve, em grande parte, por se tratar de uma empresa de recrutamento e seleção de pessoal, onde adequadas ao propósito do estudo puderam ser consideradas apenas 3 referências no total, 1 em cada relatório. Estas 3 citações abordam

sobre a mesma temática em cada um dos relatórios, onde a organização apresenta sobre parcerias firmadas com universidades para o treinamento e desenvolvimento de suas lideranças.

Para o tema *association*, 48 referências foram apontadas como passível de análise em todos os 3 relatórios, mas nenhuma delas em análise de seu contexto, pode ser considerada adequada ao estudo.

4.1.2.10. The Crown Estate

A The Crown Estate se trata de uma organização criada por Ato do Parlamento do Reino Unido, no entanto com características de ser uma empresa que atua comercialmente de forma independente. A organização atua com linha de investimentos para quatro setores principais: desenvolvimento habitacional para portfólio rural e costeiro, West End, varejo regional e energia, minerais e infraestrutura.

O ano de 2012 não foi analisado devido ao relatório estar protegido de forma que nenhum tipo de busca por palavra ou tema pudesse ser realizado. Mesmo com a utilização do software Nvivo, não houve condições de desbloqueio. Buscas pelo próprio relatório, por meio do ícone: Pesquisar do PDF, também não puderam ser realizadas devido a esta proteção. Verificou-se que tal relatório mantem uma proteção criptografada, não sendo possível a realização de pesquisas no aporte deste estudo.

De forma geral, os relatórios dos anos de 2014 e 2015 apresentam-se com conteúdo bastante próximos, sem poucas alterações em termos de palavras e referências e com uma estrutura mais convencionada com o *framework* do IIRC. Já o relatório de 2013 se distancia um pouco dos demais, embora ainda se apresente de forma muito parecida.

Isomorfismo Coercitivo

Com relação aos termos direcionados à categoria de dependência organizacional, foram encontrados praticamente o mesmo número de referências sobre o termo: *structure* nos três relatórios analisados. No entanto, verifica-se que nos anos de 2014 e 2015 há um maior número aplicável destas referências no que tange ao escopo da pesquisa. Em 2013, por exemplo, das 34 referências encontradas com a palavra *structure*, somente um termo foi identificado como aplicável no que diz respeito ao atendimento da categoria e

subcategoria direcionadas para o isomorfismo coercitivo. Tal referência, abordou sobre o momento de reestruturação para o negócio da empresa, conforme apresenta-se abaixo:

> During the year we restructured parts of the business, separating the offshore renewable energy, minerals and cables and pipeline activities from the marine portfolio to create a separate offshore Energy and Infrastructure portfolio. This was done to reflect the growing importance of these activities to our business, both in terms of revenue generation and capital growth. Alongside this, we merged the remaining marine portfolio with rural to create a single Rural and Coastal portfolio (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2013, p. 59).

Importante destacar que no ano de 2013, o relatório apresenta que se trata do primeiro relatório integrado anual da empresa após 3 anos anteriores de planejamento para esta integração. Além disso, menciona o fato de participar do projeto piloto e das oportunidades de troca de experiências que à participação no projeto do IIRC podem desencadear (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2013, p. 61).

Nos períodos de 2014 e 2015, os relatórios já apresentam um maior enquadramento com o *Framework* proposto para o RI, onde a empresa apresenta e ilustra seu modelo de negócio, suas estratégias e estrutura organizacional de forma mais clara e concisa.

A empresa apresenta uma estrutura bastante peculiar, especialmente por ser uma organização estatal independente e ao mesmo tempo, uma empresa estatal que opera em uma base comercial, assim como aponta que *"[...] The Crown Estate is in a unique position as both a public body independent from Government and a statutory corporation operating on a commercial basis [...]"* (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2013, p. 66).

Além disso, *"[...] The Crown Estate is not the property of the Government, nor is it the Sovereign's private estate. It is part of the hereditary possessions of the Sovereign in right of the Crown"* (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2013, p.71).

Isomorfismo Mimético:

No que se refere ao tema sobre as estratégias - *goals*, a empresa não apresenta de forma explícita nenhuma meta no relatório de 2013. Nos relatórios de 2014 e 2015, já existe uma evolução neste sentido, sendo identificadas, 1 referência adequada sobre metas para cada um dos relatórios. No ano de 2014, as principais metas elencadas no relatório, dispõem:

> 1 - To actively manage assets in our core sectors to drive total return and a strong income stream to Treasury.
> 2 – To secure access to capital via third party funds under management through the selective use of strategic partnerships.

> 3 – To encourage a high performance culture and be known as a great place to work, so the best people want to join, stay and thrive.
> 4 – To ensure high levels of customer satisfaction through the value we deliver and a commitment to excellence in how we do business.
> 5 – To measure, report and improve our Total Contribution to ensure that we create value beyond our financial return, acting responsibly, with sustainability built into everything we do.
> 6 – To be recognized and respected for delivering conscious commercialism, and for operating as one business, one team, with a common sense of purpose (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2014, p. 12).

No período de 2015, as metas identificadas são as mesmas apresentadas no ano anterior (2014) de maneira mais resumida, ou seja, mais objetiva. No entanto, nota-se que se tratam de estratégias bastante amplas do negócio, podendo ser o objetivo de qualquer empresa atuante no mesmo setor. Pode-se inferir então, que se tratam de metas ambíguas, pois não apontam claramente a operacionalização das mesmas.

Quanto ao tema: *uncertainty*, a maioria das referências obtidas foram consideradas adequadas, exceto 1 no ano de 2013. Estas referências aplicáveis identificadas no relatório de 2013, destacam os riscos de curto prazo decorrentes da nova linha de mercado acatada pela empresa neste período, que se trata de investimentos no setor de Energia e Infraestrutura. Neste mesmo ano, a Política Agrícola também foi apontada como uma matéria incerta nas operações da organização, especialmente, devido aos investimentos em energia renovável a qual pode impactar no setor em contrapartida da já certa energia fóssil. Outro ponto que leva a riscos, trata-se da própria instabilidade econômica mundial. No ano de 2014, o mesmo ponto continua sendo o maior destaque de incertezas da organização, sendo citado apenas uma única vez no relatório. Já no período de 2015, houve um novo impacto nos negócios da empresa, que se trata da ruptura do negócio com a Escócia, devido a sua independência do Reino Unido, onde a partir deste ano passa a gerir a organização de forma independente. Também aponta algumas inseguranças quanto a processos regulatórios do governo inglês que deram início neste período e que gera imprecisão no mercado local.

Isomorfismo Normativo

Relacionado ao Isomorfismo Normativo, nos três períodos foram encontradas somente as referências: *credentials* e *employees*, no entanto, nenhuma delas pode ser considerada adequada ao escopo da pesquisa. De modo geral, a comunicação apresentada quanto aos empregados, direciona-se ou para informações financeiras e numéricas (quantidade de funcionários, remuneração, etc.) ou para expressar a preocupação da

organização com a motivação e desenvolvimento de seus colaboradores, sempre voltada para uma visão de mercado, no que condiz ao atendimento ao cliente final.

Já com relação a palavra: *association*, em todos os relatórios foram encontradas referências adequadas ao contexto do isomorfismo normativo, que revela que quanto mais gestores participarem de associações comerciais e profissionais, maior a probabilidade de similaridade no campo. E deste modo, a maioria das citações expressa a ligação de algum membro do corpo executivo, seja atualmente, seja em seu currículo profissional, com associação industrial/ profissional ou de classe, conforme pode ser verificado abaixo.

> **David Fursdon FRICS, FAAV - Non-executive Board member**
> **Appointment**
> Appointed to the Board in January 2008.
> **Key strengths**
> • Rural land/business
> • Public bodies
> **Experience**
> David is a qualified rural chartered surveyor and agricultural valuer. He was educated at St John's College Oxford and at the RAC Cirencester. He owns and manages an 800 acre family estate in Devon. He was formerly President of the Country Land & Business Association (CLA).
> **External appointments**
> David is an English Heritage Commissioner, Chairman of SW Chamber of Rural Enterprise, Chairman of the SW Board for the 2012 Games and SWRDA Board member. He is also the chairman of Governors for Blundell's School, Parish Chairman, Deputy Lieutenant for Devon and a former member of the Government's Affordable Housing Commission. Previously he has been a civil servant, a teacher and an equity partner of a firm of Auctioneers and Chartered Surveyors (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2013, p. 68).
>
> **Rob Hastings BSc, MBA - Director of Energy and Infrastructure portfolio**
> Rob joined The Crown Estate in 2006 as the Director of the Marine Estate. Rob qualified as an aeronautical engineer in 1985 and after a short spell in the aerospace industry completed an MBA at Manchester Business School. He spent the next 15 years in the energy sector in a range of enterprises from small to very large, all at executive director level, including roles as business development director, general manager, managing director and chairman. His penultimate role was as a director and chairman of Shell Wind Energy Limited. He has also served as a director of the British Wind Energy Association (now RenewableUK), as a member of the UK Government's Renewable Advisory Board and Offshore Wind Developers Forum chaired by the Minister of Energy and served on the Office of Science and Technology Private Sector Research Group (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2013, p. 70).
>
> **Dr Tony White, MBE - Non-executive Board member**
> **Appointment**
> Appointed to the Board on 1 January 2011.
> **Key strengths**
> - Low carbon energy and investment
> - Competitive energy markets
> **Experience**
> Tony has worked in the utility and finance sectors since leaving Oxford University with a Doctorate in Physics in 1977. His professional interests include the valuation of generating assets in liberalized power markets, the evolution of energy markets in

a carbon constrained world and the development of network regulation. He left Climate Change Capital, a bank he and four others established in 2003, but continues to provide advice through his company BW Energy Limited.

External appointments

Tony is a Non-Executive Director of Green Energy Options, 2OC and The Green Deal Finance Company. He is a member of the British Government's Nuclear Financing Assurance Board and is a Vice President of the Combined Heat and Power Association. He was awarded an MBE in 2004 for services to UK energy policy (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2014, p. 56).

Dipesh Shah OBE, MSc, FRSA - Non-Executive Board Member

Appointment

Appointed to the Board on 1 January 2011.

Key strengths

• Energy including renewables and infrastructure

Experience

Dipesh has an extensive background in business, including renewable energy, utilities and infrastructure. Previous appointments include: Chief Executive of the UK Atomic Energy Authority, Chief Executive of several businesses in BP Group PLC, Chairman of Viridian Group Plc, HgCapital Renewable Power Partners LlP and of European Photovoltaics Industry Association, and a Non- Executive Director of Lloyd's of London and Babcock International Group Plc.

External appointments

Dipesh currently holds a number of non-executive appointments with Thames Water Utilities, EU Marguerite Fund, JKX Oil and Gas Plc and Cavendish Fluor Partnership. He is a Trustee of the British Youth Opera and a Governor of Merchant Taylors' School (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2015, p. 59).

Paula Hay-Plumb BSc, ACA, MCT - Non-Executive Board Member

Appointment

Appointed to the Board on 1 January 2015.

Key strengths

• Finance
• Governance and audit
• Regeneration

Experience

Paula is an experienced board director in both the public and private sectors. She completed her term as a Non-Executive Board Member of The National Audit Office in 2014 and chairs The Crown Estate Audit Committee. She is a Chartered Accountant and a Member of the Association of Corporate Treasurers. In 1997/98 Paula chaired the Government's Coalfields Taskforce and subsequently became a founding Trustee of the Coalfields Regeneration Trust.

External appointments

Paula is a Non-Executive Director of Hyde Housing Association and Aberforth Smaller Companies Trust plc. She is Finance Director of Rosling King LLP. Past appointments include: Chief Executive of National Regeneration Agency, English Partnerships, and Corporate Finance and Group Reporting

Director at Marks and Spencer Plc. She was also a Non-Executive Director of Skipton Building Society and the Forensic Science Service; and served as Chair of the National Australia Bank Common Investment Fund (THE CROWN ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2015, p. 59).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS: NÍVEL DE CAMPO

Como já mencionado anteriormente, a análise em nível de campo ocorreu de maneira mais ampla, contemplando além da inferência nos relatórios em nível organizacional, uma abordagem que engloba o seu contexto macro ambiental, considerando assim, o nível de campo de cada uma das empresas pesquisadas.

Quanto à categoria de relação entre o campo e o Estado condizente à manifestação isomórfica coercitiva, foi utilizada como tema exclusivo a palavra: *government* para a busca das referências. Para relação com o isomorfismo mimético, o termo exclusivo utilizado foi *Business Model*, tendo sido os demais temas considerados em outras categorias, e de acordo com a classificação de Bardin (2004), não podem ser inferidos em outros contextos categóricos.

4.2.1 Empresas Brasileiras

Entre as organizações brasileiras, verificou-se que o BNDES, por se tratar de uma empresa do Governo Federal, é o próprio governo – Estado - quem apresenta as diretrizes e participa do negócio. Ou seja, há uma ligação direta entre governo e organização, sofrendo influência e comandos diretos do Estado. As referências apontadas nos relatórios da organização e que foram consideradas como não aplicáveis sobre o termo *government*, se tratavam de comunicações mais ligadas a notícias de eventos, treinamento de funcionários, ou apontamentos de indicadores GRI e glossário.

A CCRsa, por sua vez, apresenta uma forte ligação com o governo, especialmente por sua área de atuação, devido operar, na maioria dos casos, por meio de concessões do Estado para execução do negócio em áreas públicas.

Quanto a empresa Itaú S/A, em todos os seus relatórios analisados (2013, 2014 e 2015) apresentam uma relação estreita com o governo brasileiro, embora as menções reconhecidas como adequadas, sejam expressões sucintas sobre esta relação empresa – governo. Mesmo que no âmbito do próprio negócio haja uma interferência do Estado para a sua operação, no que compete às medidas econômicas, por exemplo, há também uma relação de prestação de serviços da empresa para o governo, seja federal, governos estaduais e municipais do país. Trata-se de uma relação de empresa – cliente (Itaú – Governos) e estão especialmente ligados a pagamentos de salários, fornecedores e aposentadorias realizadas por estas instituições.

> Our public sector business operates in all divisions of the public sector, including the federal, state and municipal governments (in the Executive, Legislative and Judicial branches). To service public sector clients, we use platforms that are separate from

> our retail banking branches, with teams of specially trained managers who offer customized solutions in tax collection, foreign exchange services, administration of public assets, payments to suppliers, payroll for civil and military servants and retirement (INTEGRATED REPORT ITAÚ UNIBANCO HOLDING S/A, 2015, p. 36).

A relação da empresa Natura com o governo brasileiro se dá em todas as suas dimensões: federal, estadual e municipal, assim como em diversas frentes: institutos de pesquisas, projetos de cunho social e ambiental, políticos e regulatórios.

A Votorantim apresenta uma ligação próxima ao governo federal, assim como mantém parcerias com governos estaduais e municipais. A maioria das citações, referem-se às parcerias com estas instituições para projetos de cunho social ou ambiental. Também existe uma relação comercial entre empresa-governo, no que tange à comercialização de energia.

Quanto ao modelo de negócios, quase todas as organizações brasileiras apresentam seus modelos de negócios em todos os seus relatórios analisados, com exceção da empresa Votorantim, que somente demonstrou seu *business model*, no relatório de 2012 e no relatório de 2013, apenas faz uma citação sobre o mesmo.

Neste quesito, pode-se aferir que embora as empresas estejam ligadas a uma diversidade de setores de atuação, há uma predisposição ocorrida em alguns, e em outros ainda em construção, de uma reestruturação das organizações em termos de modelo de negócio. As questões com mais apontamentos para esta mudança, são citadas devido a necessidade de simplificar a operacionalização do negócio, assim como integrar as ações organizacionais mediante todos os objetivos traçados em termos de curto, médio e longo prazo. Verifica-se ainda, que algumas empresas apresentam em seus relatórios, além do modelo de negócio em si, uma matriz de materialidade, definindo os pontos de maior relevância na visão da organização e seus *stakeholders* para a operação da empresa.

4.2.2 Empresas Europeias

No contexto das organizações europeias, a ligação das empresas com o Estado investigados sobre o tema *government*, é constatada na maioria delas, onde apontam um relacionamento bastante próximo dos governos, sejam eles domésticos ou em toda sua área de atuação geográfica. Embora, em alguns casos, não há uma comunicação muito clara sobre esta relação empresa e órgãos do governo.

A Achmea, por exemplo, somente cita de forma sucinta a relação estreita que a empresa visa manter com seus *stakeholders*, incluindo os órgãos de governo e regulamentadores, tanto na Holanda - país de origem da organização, como em outros países onde atua. Também expõe sobre a dependência da organização com relação às leis criadas pelo governo, principalmente no que diz respeito aos produtos oferecidos.

No caso da empresa Aegon Nv, foi citado um total de 53 vezes o tema *government*, entre os 4 períodos analisados. No entanto, puderam ser considerados como adequados ao estudo, somente 7 citações, das quais 3 ocorreram no relatório de 2012, 1 no ano de 2013 e outras 3 em 2014. Tais referências apresentam a participação de membros do governo ou ligados aos governos da Holanda e Hungria no Conselho Fiscal da organização. No relatório de 2014, há uma fala do Presidente do Conselho Fiscal, que aponta que o papel deste comitê, no caso regulamentar da Holanda, é que haja a participação e representação de cada um dos *stakeholders* da empresa dentro do conselho.

> **Aegon has a Management Board and a Supervisory Board. In a structure like this, what is the job of the Supervisory Board?**
> First and foremost, it's not the job of the Supervisory Board to run the company. That's the job of the Management Board. Our task is to oversee what the Management Board does – to advise, to guide and, where necessary, to challenge. In the US, a Supervisory Board is there to represent shareholders, essentially. In the Netherlands, we represent all the company's stakeholders.
> **Which must have implications for who sits on the Supervisory Board…**
> It does. You need the right mix, of course – the right chemistry. First, you need to reflect the business you're in. About half our Board members have in-depth knowledge of insurance and finance. That's important if the Board is going to do it job properly. Then, we have members of the Board who have a real customer perspective, and others who've had careers, for example, in politics and government (AEGON´S REVIEW, 2014, p. 46).

Nos relatórios da ACCA, a empresa menciona a sua ligação com o Estado em termos regulatórios para o seu negócio, assim como a sua atuação constante no debate sobre finanças e contabilidade nos países onde atua, visando influenciar as regulamentações e normatizações da área. Nos demais relatórios, há considerações do governo como *stakeholder* importante para execução do negócio da organização, especialmente no que tange ao desenvolvimento e fortalecimento da profissão de contador ao redor do mundo.

O Grupo BAM apresenta um relacionamento estreito com o governo, especialmente em seus mercados domésticos, devido a finalidade própria de seu negócio. Ora o governo pode ser um parceiro comercial, um "cliente", ou simplesmente um órgão regulamentador. Além disso, há um dos membros do Comitê Executivo com uma de suas experiências profissionais atreladas ao governo da Bélgica.

No contexto das citações aplicáveis sobre o tema *governmen*t da empresa Ernest&Young, verifica-se que a organização possui uma relação próxima ao governo no âmbito de sua área de atuação, até mesmo sendo este, em alguns casos, um de seus clientes.

A Interserve mantém um relacionamento próximo aos governos dos países onde atua, especialmente no Reino Unido, onde menciona em uma passagem no relatório de 2014, de acordo com Interserve Annual Report (2014, p. 5):

> The broad range of capabilities we now possess, together with our track record as a trusted partner to UK Government, provides a significant opportunity to deliver better, and better coordinated services to the citizen, whilst improving the outcomes sought by our clients.

Já a empresa Mark&Spencer, mediante a análise do termo *government*, de 11 referências identificadas em ambos os relatórios (2014 e 2015), nenhuma delas analisadas em seu contexto pode ser considerada adequada ao objetivo do trabalho e de suas categorias de análise. Em sua maioria, os termos citados referiam-se à experiência profissional do Presidente do grupo.

> **Robert Swannell**
> Chairman **I**
> **Appointed:** Chairman in Jan 2011, non-executive director in Oct 2010
> **Experience:** Robert is a Chartered Accountant and Barrister. He possesses a wealth of knowledge of many different business sectors, banking and the City acquired over a 33-year career in investment banking and extensive government and regulatory experience from roles with BIS, the Take-Over Appeal Board and the FCA. His significant board experience covers a diverse range of industries including retail, private equity and real estate. His leadership in the area of governance promotes robust debate and drives a culture of openness in the boardroom. He was previously Senior Independent Director of both British Land and 3i Group and Chairman of HMV.
> **Other roles:** Non-executive director of the Shareholder Executive, Chairman of the Governing Body of Rugby School, Trustee of Kew Foundation.
> **Committees:** Nomination (Chairman) (ANNUAL REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS M&S, 2014, p. 36).

A Ranstad apresenta ter uma relação próxima aos governos onde atua, buscando influenciar sobre matérias específicas no que tange ao escopo da empregabilidade e de operação do seu negócio, como pode ser visto na citação abaixo.

> Through proactive collaboration with governmental authorities, industry associations, unions and others, we can help influence legislation and regulations in positive ways that stimulate sustainable growth, employment, flexibility and equal opportunities. We strongly believe that our business must always benefit society as a whole (ANNUAL REPORT RANSTAD, 2013, p. 17).

Por outro lado, a The Crown Estate, como o próprio nome já diz, se trata de uma organização com a participação do governo, e, portanto, sua relação tem maior paridade e até mesmo impacto, quanto às ações regulatórias, de política econômica, dentre outras.

Com relação à temática do termo *business model*, apurou-se que as organizações europeias nem sempre demonstram o seu modelo de negócio de forma clara, ou mesmo nem sempre o apresentam, abordando apenas algumas linhas de negócio, tópicos materiais, ou simplesmente citam a ligação de estratégias e metas ao seu negócio. Como é o caso da própria empresa Achmea, a qual em todos os relatórios analisados somente aborda o tema e apresenta sobre a matriz de materialidade no ano de 2014.

Por outro lado, há empresas que além de expor seus modelos de negócio, metas e/ ou estratégicas organizacionais, ainda apontam sobre a necessidade de uma nova estrutura de negócio, baseada numa visão de curto, médio e longo prazo, assim como destacando os temas materiais para a empresa de uma maneira mais simples e direta.

A Aegon, por exemplo, demonstra seu modelo de negócio em si, assim como destaca estar investindo em um novo modelo de negócio para a criação de um banco, conforme verificou-se no relatório de 2014. No caso da ACCA, somente apresentou seu modelo de negócio nos primeiros Relatos Integrados analisados, referentes a 2012-2013 e 2013-2014. Nos demais apenas aborda a existência sem demonstra-los de fato em sua comunicação corporativa.

A Bam não apresentou seu modelo de negócio no período de 2014, e cita que está passando por uma reformulação em seu *business model*. No ano de 2015, no entanto, a organização já o apresenta de forma ilustrativa e aborda sobre toda a operacionalização da empresa em termos de estrutura e processos.

Em contrapartida a empresa de consultoria Deloitte não apresenta o modelo de negócio em si, apenas aborda sobre uma nova visão para o mesmo que está sendo pautada na inovação de processos e estrutura. Corroborando esta nova visão, a EY também aborda sobre a inovação atrelada ao *business model*, mas apresenta seu modelo de negócio em seu relatório analisado.

A Interserve demonstrou seu modelo de negócio em todos os 3 relatórios analisados (2013, 2014 e 2015), onde no primeiro ano aborda alguns pontos estratégicos dentro de sua operação, no segundo ano dá alguns exemplos de modelos sendo executados em termos de linha de atuação, e no terceiro ano aborda a modificação e necessidade de um novo modelo de negócio com vistas a apoiar as metas de sustentabilidade.

A Mark&Spencer apresenta seu modelo de negócio, especificamente no relatório de 2015 e aborda sobre a relação entre os diversos apontamentos que todos os envolvidos na organização contribuem para a elaboração desta estrutura de negócio que deve ser efetivada pelos executivos. A Ranstad retrata seu modelo de negócio somente nos

relatórios de 2014 e 2015, não o demonstrando no RI de 2013. Também indica a necessidade de um novo modelo de negócios na Índia, mediante uma visão bastante ligada à saúde financeira da organização, alterando linhas de produtos e serviços. A The Crown Estate expressa sobre o modelo de negócios de forma sucinta no relatório de 2013, e fala da reestruturação do negócio. Nos períodos de 2014 e 2015, os relatórios apresentam o *business model* em si, assim como os tópicos materiais.

4.3. ANÁLISE DA MANIFESTAÇÃO ISOMÓRFICA SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL

4.3.1. Empresas Brasileiras

4.3.1.1. Isomorfismo Coercitivo

Sob o ponto de vista do isomorfismo coercitivo, com base no método e instrumentos de análise não houve a possibilidade de inferência sobre a relação de dependência organizacional e as organizações brasileiras, especificamente no que concerne à sua estrutura e ao conteúdo abordado neste contexto. A centralização de recursos nem mesmo pode ser aferida em seus termos, pois por meio de uma análise de conteúdo baseado em relatórios, não é possível esta averiguação.

No entanto, verifica-se entre as cinco empresas pesquisadas que há uma tendência para abordagem sobre temas comuns como a estrutura de governança, entre outras estruturas operacionais baseadas no foco do negócio, ou então, sobre o gerenciamento de riscos.

Corroborando com Fragalli et al. (2014) e conforme descrito no *Framework* para o RI, os relatórios analisados apresentam as avaliações com relação a seus riscos e oportunidades, mas nem sempre retratam as informações desfavoráveis, contemplando, em sua grande maioria os resultados favoráveis e, em geral, capazes de influenciar o desempenho financeiro da organização, deixando de lado a comunicação pertinente a fatores importantes para o negócio que influenciam no desempenho social, ambiental e operacional da empresa.

Embora, não se tenha como afirmar a existência da manifestação do isomorfismo coercitivo relacionado às organizações brasileiras no que tange a adesão ao projeto piloto para Relato Integrado, ao recorrer aos fundamentos teóricos, pode-se afirmar, assim como Strang e Meyer (1993, p. 492), que “Apesar dessas formas de interação patrocinada, os vínculos culturais geralmente superam as relações diretas. A onipresença da

semelhança nos sistemas modernos significa que a difusão é muitas vezes menos estruturada pela interação e interdependência do que o esperado". Para os autores a difusão de determinada prática pode estar mais relacionada com o ambiente social em que a organização se encontra, ou mesmo diante a semelhança de atores dentro deste mesmo ambiente.

Assim, o que pode-se identificar é que embora as organizações brasileiras sejam cada uma delas representante de um determinado setor de atuação em específico, não podendo de fato serem configuradas como participantes de um campo, tais empresas podem estar visando uma melhor eficiência operacional, em especial no que tange a sua prática de comunicação corporativa. Contudo, ao analisar os relatos no âmbito do formato do RI, verifica-se que há uma tendência mais próxima à busca por legitimidade social, o que acaba levando-as a comunicarem seus processos e estruturas de forma muito semelhante.

Tal perspectiva também é confirmada no trabalho de Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013), os quais identificaram que em países latinos há uma predisposição de que as organizações sofram maior influência das partes interessadas que em outros países. Este aspecto identificado interfere tanto na tomada de decisões gerenciais, como na forma de divulgação de práticas organizacionais. Outro ponto identificado por estes autores, é que questões como participações financeiras cruzadas, famílias e o governo são fatores que interferem com maior predomínio na tomada de decisões gerenciais dessas empresas.

Neste contexto, ao analisar o isomorfismo coercitivo em nível de campo, verifica-se que todas as organizações brasileiras inseridas no projeto piloto para o RI, apresentam uma relação bastante próxima com o governo local. Esta proximidade se dá mediante a atuação junto aos órgãos regulamentadores, ou conselhos administrativos e de consulta dentro do próprio governo, ou mesmo de uma ligação direta empresa – governo como um cliente. Conforme apontado por DiMaggio e Powell (1983, p. 132), tal perspectiva apontada pelo estudo, corrobora a proposição B2, a qual expõe que "quanto mais as organizações em um campo transacionam com órgãos de Estado, tanto maior será a extensão do isomorfismo no campo como um todo".

4.3.1.2. Isomorfismo Mimético

Relativo ao isomorfismo mimético, analisou-se que as organizações brasileiras atuam num ambiente de mercado interno bastante incerto no sentido da política e medidas econômicas que interferem sobremaneira na relação entre meios e fins de cada uma

das empresas pesquisadas. Cada empresa é praticamente uma representante de um setor de atuação em específico, e embora, não possuam uma relação entre quais sejam melhor sucedidas do que outras, esta análise pode se referir ao contexto total da pesquisa, entre empresas brasileiras e europeias.

Neste sentido, de acordo com o apontamento de Greenwood e Hinings (1996, p. 1.037) "Um modelo político de mudança organizacional que parte de grupos com diferentes crenças e interesses deve incorporar o poder (Clegg, 1975). Os grupos usam dependências de poder favoráveis para promover seus interesses".

Conforme apontam DiMaggio e Powell (1983) há também o fato de que inovações em algum âmbito organizacional podem se referir a uma modelagem no sentido mimético. Pois, mesmo havendo empresas que inovam de forma consciente, o que pode ser o caso da maioria das organizações brasileiras pesquisadas, há empresas que imitam de forma inconsciente, buscando uma diferenciação com vistas ao sucesso da organização e, por fim, acabam por internalizar processos, estruturas e comportamentos cada vez mais parecidos com outras empresas.

Outro ponto relevante para o isomorfismo mimético, de acordo com apontado por Carvalho, Vieira e Lopes (1999), se dá quanto aos temores tecnológicos, pressões institucionais e ambiguidade das metas e objetivos traçados. Neste sentido, nem todas as empresas brasileiras, por exemplo, abordam de forma clara suas metas e objetivos de curto, médio e longo prazo.

No que tange às pressões institucionais, pode-se inferir sobre o fato do BNDES fazer parte deste núcleo de empresas interessadas na nova proposição de relatório de sustentabilidade, sendo o banco o principal apoio ao estímulo das organizações locais, por meio do financiamento de projetos de qualquer natureza e da promoção do desenvolvimento da economia local. Neste aspecto, a própria adesão do banco ao RI e a sua participação ativa nos projetos relacionados a esta proposta, tanto nacional, como internacionalmente, pode estar levando ao aumento de organizações brasileiras a aderirem ao RI, assim como no interesse pujante de um número significativo de organizações locais em participar do projeto piloto do IIRC.

Quanto aos temores tecnológicos, as incertezas de políticas econômicas internas e mesmo globais, levam a diminuição da aquisição de novas tecnologias, principalmente pelo fato de tais inovações, em grande parte, se concentrarem em países europeus ou norte-americanos.

4.3.1.3. Isomorfismo Normativo

No âmbito da manifestação isomórfica normativa, as organizações brasileiras, com exceção do BNDES em termos operacional, que recruta seus funcionários através de concurso público, poucas delas comunica de forma clara a ligação entre seus executivos e associações comerciais, ou mesmo apresenta seus currículos profissionais. Assim, por meio da descrição nos relatórios corporativos, sentiu-se a dificuldade de assertividade no que se refere a este mecanismo.

Isto pode estar relacionado com um dos fatores culturais levantados por Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013), os quais dizem que apesar das organizações latinas serem orientadas para o atendimento de suas partes interessadas, "No entanto, os funcionários não desempenham um papel fundamental na gestão da empresa nos países latinos"

Entretanto, as organizações explicitam ou a busca por profissionais especialistas em sua área de atuação (Itáu, Votorantim e CCRsa), ou a busca por profissionais de alto nível acadêmico, com preparação nas melhores instituições de ensino (Natura). Ou seja, pensando em termos de instituições de ensino de alto gabarito no Brasil, pode-se inferir sobre uma acreditação à confiança em credenciais acadêmicas. Outro ponto que se pode relacionar neste sentido, trata-se do fato destas organizações ou manterem "universidades" próprias para o desenvolvimento de funcionários, ou então, buscarem parcerias com instituições de ensino renomadas no país para os treinamentos, principalmente de lideranças.

Assim, de acordo com a proposição de DiMaggio e Powell (1983, p. 126-127):

> Na medida em que os executivos e funcionários-chave procedem das mesmas universidades e são selecionados a partir de um conjunto comum de atributos, eles tenderão a enxergar os problemas de uma maneira semelhante, a considerar como normativamente sancionados e legitimados aos mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e abordarão as decisões de uma maneira muito similar.

Com relação ao nível de campo organizacional, pode-se inferir que mesmo que os relatórios não reflitam, em sua maioria, a participação ativa de seus executivos em associações comerciais ou profissionais, o fato da existência de um grupo de organizações brasileiras que além de aderirem ao projeto piloto do IIRC transacionarem com empresas internacionais ligadas a esta nova proposição de relatório corporativo, elas mesmas mantém uma cúpula organizacional no país, a fim de abordar as experiências sobre este aspecto, participando de um comitê interno sobre o RI. Isto pode ser corroborado com os estudos de

García-Sánchez, Rodríguez-Ariza e Frías-Aceituno (2013, p. 835-836), os quais identificaram que

> [...] as empresas que operam em países com sistemas culturais similares adotam padrões de comportamento homogêneo em relação aos relatórios integrados. Esse efeito do sistema cultural deve-se tanto à congruência de valores de gestão, normas e práticas e a necessidade compartilhada das empresas de atender expectativas idênticas de suas partes interessadas, decorrentes de sua cultura compartilhada.

4.3.2 Empresas Europeias

4.3.2.1 Isomorfismo Coercitivo

Com relação ao isomorfismo coercitivo no âmbito das organizações europeias, verifica-se também a pouca explicitação das estruturas organizacionais no contexto da temática da pesquisa. Embora o termo seja bastante referenciado nos relatórios, poucos puderam ser considerados adequados ao escopo do estudo no que tange à manifestação isomórfica coercitiva, especialmente no nível organizacional.

A maioria das empresas europeias pesquisadas aborda sobre uma reestruturação em seu negócio, buscando maior simplicidade em suas operações e no comando, assim como uma maior integração entre toda sua estrutura e processos.

De acordo com Greenwood e Hinings (1996, p. 1.046):

> A mudança organizacional requer aprendizado organizacional. Não só há um link entre mudança e aprendizagem, mas também existe um vínculo entre aprendizagem e cognição. A mudança de um arquétipo para outro envolve projetar novas estruturas e sistemas organizacionais, aprender novos comportamentos e interpretar fenômenos de novas maneiras.

Neste processo de remodelagem do negócio, os relatórios demonstram que as empresas europeias direcionam a esta mudança com vistas a uma finalidade mais operacional, no sentido de minimizar os custos e assim, prosseguir com a manutenção da organização e mesmo o incremento financeiro do negócio.

Assim, conforme expõem DiMaggio e Powell (1983, p. 157) “[...] as elites podem definir modelos apropriados de estrutura e política organizacional que, então, são inquestionáveis nos próximos anos”.

Para melhor analisar a manifestação isomórfica coercitiva das empresas europeias, recorre-se a uma análise do campo em termos continental ou mesmo de cada país analisado (Holanda e Reino Unido). Assim, pode-se averiguar que entre estas organizações há uma relação governamental bastante próxima entre o campo e governos, entre empresas e

governos. No Reino Unido, por exemplo, pode-se aferir que pelo fato de o projeto para o Relato Integrado ter sido capitaneado pelo Príncipe de Gales, houve uma influência, ou porque não dizer, pressão para a adesão a nova proposição de relatório corporativo. Mesmo no caso das empresas sediadas na própria Holanda, a maioria também atua no mercado do Reino Unido, e pode ter aderido ao RI como forma de atendimento a este mercado. Tal inércia organizacional pode ser creditada tanto para pressões do próprio governo, como também ao atendimento de expectativas culturais diante a atuação das empresas.

Conforme exposto por Meyer e Rowan (1977) mediante a expansão da atuação do Estado e de grandes organizações racionalizadas para outras áreas da vida social, as estruturas organizacionais acabam por refletir gradativamente "regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado e no Estado" (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 122).

Além disso, Strang e Meyer (1993, p. 491) apontam que

> Por exemplo, a difusão rápida no sistema mundial parece estar ligada à construção cultural homogênea dos estados-nação contemporâneos. Os Estados subscrevem objetivos extraordinariamente semelhantes - crescimento econômico, igualdade social, direitos políticos e humanos do indivíduo. Os estados também são entendidos como possuidores de uma posição jurídica idêntica à soberana, apesar das extremas disparidades na capacidade militar e econômica.

Esta citação remete ao mundo globalizado atual, onde a difusão de estruturas e estratégias organizacionais extrapolam os limites geográficos de forma vertiginosa, sendo os limites e atuação do próprio campo organizacional ultrapassados e internalizados por meio do próprio Estado.

4.3.2.2 Isomorfismo Mimético

Baseado nas proposições pertinentes ao isomorfismo mimético, relativo a investigação acerca dos temas correspondentes nas organizações europeias, verificou-se que no que concerne a relação de incertezas entre meios e fins, esta geralmente é caracterizada em quase todos os relatórios das 10 organizações pesquisadas. De forma geral, as empresas mencionam como incertezas os problemas de volatilidade econômica no mercado doméstico, ou mercado global, assim como insegurança política e consequentemente regulamentar.

Neste contexto, recorre-se ao estudo de Christensen (2012, p. 638) o qual apresenta que "O mundo parece ser um lugar unificado com um senso de comunidade global e uma Cultura mundial. Todas essas características contribuem para o surgimento de mitos da globalização".

De maneira mais explícita, Alasuutari (2015, p. 4) expõe que:

> Como um quadro cultural compartilhado muito maior do que estados ou nações, a cultura mundial como cultura da modernidade constitui atores e faz com que eles respondam e se comportem da mesma maneira. Os princípios e instituições culturais mundiais moldam as ações dos estados, empresas, indivíduos e outras subunidades. Na organização mundial organizada dessa maneira, muitas ideias e princípios são compartilhados entre os limites do estado e os desejos e pressões para acompanhar as tendências globais são infiltrados à política doméstica através de muitas rotas. Consequentemente, os estados-nação são mais isomorfos do que a maioria das teorias previam, e mudam de forma mais uniforme do que é comumente reconhecido.

As organizações, especificamente do setor de seguros e de bens de consumo, também dão conta de incertezas no âmbito do consumo, devido às modificações evolutivas no que compete à tecnologia de informações. Neste sentido, há muitas mudanças progressivas e rápidas que estão levando à busca por alternativas de vendas que possam vir de encontro aos desejos dos consumidores. A crescente expansão de pequenas organizações do tipo *start-ups*, surgem de forma veloz e trazem consigo inovações tecnológicas que acabam por atrair grande parcela de mercado que busca praticidade e agilidade na tomada de decisão de consumo.

Segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 11):

> A crescente mundialização da economia que implica numa maior complexidade dos ambientes e da tecnologia, a expansão dos mercados, a especialização do fator humano e a diferenciação na produção, são alguns dos elementos que aumentam a necessidade de coordenação e engendram o desenvolvimento das organizações com estruturas formais racionalizadas.

DiMaggio e Powell (1983, p. 123) dissertam que o isomorfismo mimético está ligado à incerteza, sendo esta uma forma poderosa para gerar imitação entre as organizações. Além disso, "Quando as tecnologias organizacionais são mal compreendidas, quando os objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as empresas podem se espelhar em outras organizações".

Baseado no contexto acima, as metas das organizações não são apresentadas de forma clara na maioria dos relatórios pesquisados, o que remete a uma imprecisão quanto aos reais objetivos que elas declaram, ou mesmo deixam de abordar em suas comunicações corporativas.

Neste sentido, conforme apresentado por Strang e Meyer (1993, p. 491):

> O mapa cognitivo individual ou organizacional identifica grupos de referência que vinculam os processos de comparação social. A imitação racional exige que os adotantes anteriores e potenciais sejam entendidos como fundamentalmente semelhantes, pelo menos em relação à prática em questão. As percepções de similaridade podem aumentar as taxas de difusão por razões adicionais, uma vez que os atores se encontram enredados em uma emulação competitiva.

Assim, pode-se inferir que as organizações que aderiram ao projeto piloto para o RI, o tenham feito com a intenção não de imitarem outras empresas, mas sim, de serem elas as imitadas por outras que venham a utilizar esta nova prática de comunicação corporativa num futuro próximo. E neste sentido, tanto as adotantes iniciais como às potenciais, apresentam certa similaridade, especialmente no contexto da rápida difusão do RI.

4.3.2.3 Isomorfismo Normativo

As organizações europeias, no tocante ao isomorfismo normativo, também abordam de forma sucinta sobre suas estratégias de recrutamento e seleção de pessoal e os atributos levados em consideração para a contratação de seus colaboradores. Algumas mencionam o fato de buscar profissionais de determinada formação acadêmica, mas, em sua maioria, apresentam buscar desenvolver, motivar e treinar seus funcionários em instituições de ensino renomadas nacional e/ ou internacionalmente, principalmente em termos de líderes organizacionais ou aqueles com habilidades e características prementes para tal posição.

Conforme apontado por Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 10) "O sistema de ensino e em particular as universidades, onde se formam grande parte dos profissionais, são veículos privilegiados dos conjuntos de normas, regulamentos e práticas comuns a uma profissão".

Pertinente a participação ativa de gestores em associações comerciais e profissionais, verifica-se que na Europa, grande parte dos executivos das organizações pesquisadas, atuam também neste tipo de instituições. Ou conforme apontado em um dos relatórios da empresa Aegon Nv, na Holanda há uma regulamentação que exige que os membros do Comitê Executivo e / ou Conselho Fiscal, sejam representados por cada um de seus *stakeholders*, e talvez por este motivo a ampla presença destes atores na governança corporativa de organizações holandesas.

Deste modo, segundo afirmação de DiMaggio e Powell (1983, p. 127) quando

> [...] a socialização ocupacional acontece em reuniões de associações comerciais, em programas educacionais do local de trabalho, em situações organizadas por consultorias, em redes de escolas profissionais de empregadores e nas páginas de revistas de negócios – a socialização atua como uma força isomórfica.

Ao refletir sobre esta afirmação, pode-se inferir que no caso das organizações europeias investigadas, dentre elas tem-se 2 empresas de consultorias, e uma

associação profissional, profissão esta que está diretamente ligada à questão dos relatórios corporativos.

Neste contexto, Beckert (2010, p. 156) expõe que:

> Na formação profissional, os empresários institucionais aprendem os quadros cognitivos e normativos que moldam suas perspectivas sobre os objetivos reguladores e os meios prováveis para alcançá-los. A socialização leva a rotinas e práticas institucionalizadas prontas para obtenção. As redes profissionais ajudam a difundir esses padrões através das fronteiras nacionais e, assim, contribuir para perspectivas mais homogêneas sobre problemas reguladores e soluções adequadas para eles.

Mediante o exposto, verifica-se que no cenário que emoldura o RI e a própria formação do IIRC, há um chamamento normativo para apoio a esta proposição, onde participam das discussões sobre o tema, além de organizações de alcance mundial, associações profissionais e comerciais, instituições e/ou profissionais de ensino ligados ao âmbito da sustentabilidade, finanças e de responsabilidade social corporativa de diversos países.

4.4. ANÁLISE COMPARATIVA DA MANIFESTAÇÃO ISOMÓRFICA ENTRE EMPRESAS BRASILEIRAS E EUROPEIAS

Ao proceder-se uma análise comparativa entre empresa brasileiras e europeias que aderiram ao projeto piloto do IIRC quanto a proposição e divulgação de seus relatórios corporativos por meio do Relato Integrado, verifica-se que embora estas organizações pouco abordam sobre suas estruturas organizacionais, ou mesmo apresentem de forma semelhante seus modelos de negócio, por caracterizarem-se em uma diversidade de setores de atuação e mesmo países e continentes diferentes, a manifestação do isomorfismo ocorre em suas três vertentes relacionadas a proposição de DiMaggio e Powell (1983).

Como pode ser identificado na Figura 3, por meio da análise de cluster entre as 100 palavras mais frequentes para fontes de similaridade entre os relatórios de empresas brasileiras e europeias, verifica-se que as organizações brasileiras possuem uma similaridade entre elas, assim como as empresas europeias entre si.

Esta confirmação vai de encontro às constatações de García-Sánchez, Rodríguez-Ariza e Frías-Aceituno (2013), os quais identificaram que:

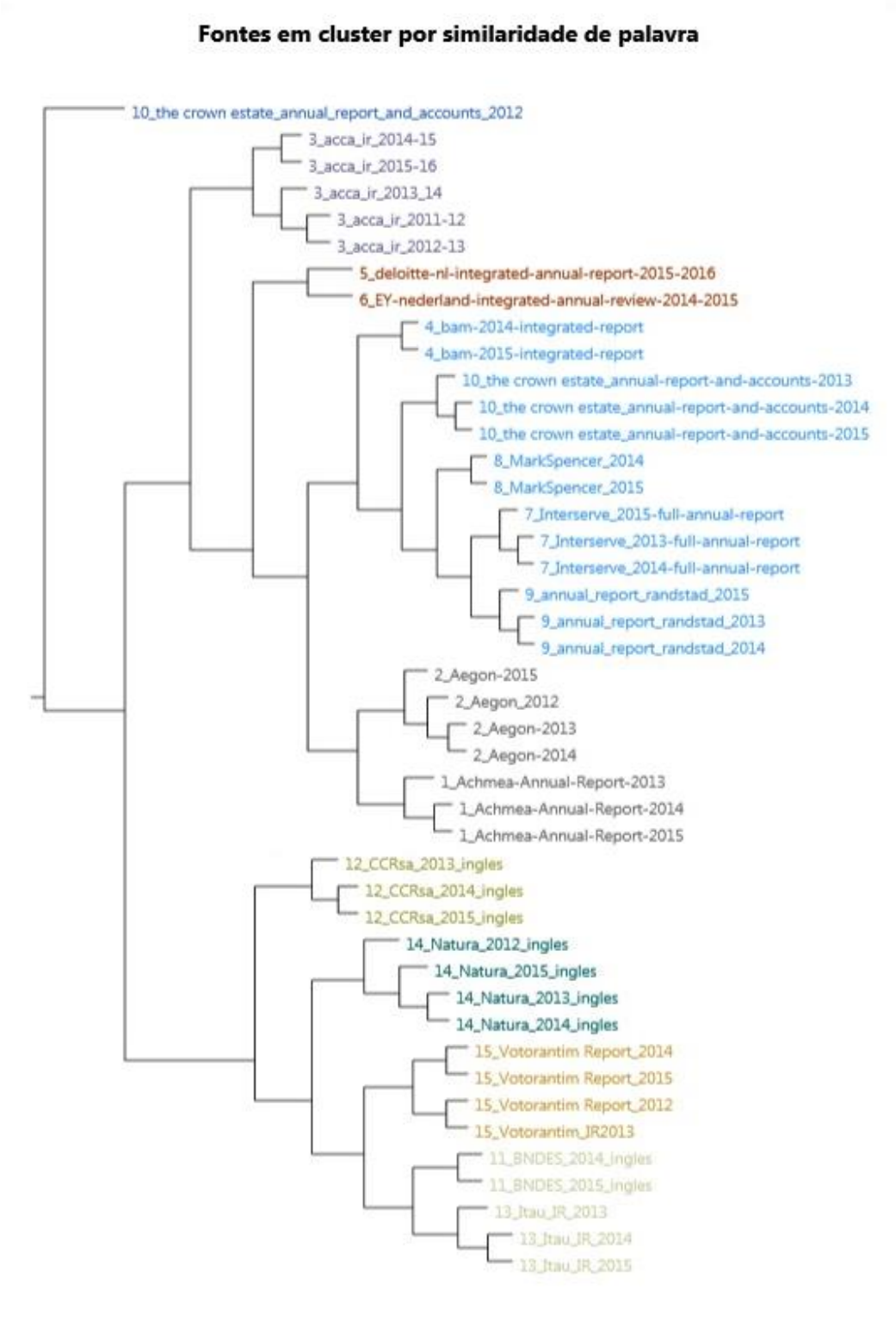
> [...] as empresas que operam em países com sistemas culturais similares adotam padrões homogêneos de comportamento em relação aos relatórios integrados. Esse efeito do sistema cultural deve-se tanto a uma congruência de valores de gestão, normas e práticas quanto à necessidade compartilhada das empresas de atender expectativas idênticas de seus stakeholders, decorrentes de sua cultura

> compartilhada (GARCÍA-SÁNCHEZ, RODRÍGUEZ-ARIZA E FRÍAS-ACEITUNO, 2013, p. 835-836).

As organizações do setor financeiro que prestam serviços e produtos de seguros – Achmea e Aegon, ambas apresentam forte similaridade de palavras no contexto de seus relatórios. No caso da ACCA, há um distanciamento das demais organizações europeias pesquisadas, isto se deve ao fato de se tratar de uma associação profissional. E neste caso, pode-se relacionar com o estudo de Owen (2013), onde o autor indica que a proposta do RI deve atrelar-se a perspectivas que direcionem para a formação de profissionais de contabilidade, especialmente, quanto a fatores que envolvam o âmbito da sustentabilidade.

De acordo com Flower (2015), no ato de formação do IIRC e proposição do RI, o *press release* deixa claro que "Este comunicado de imprensa apresenta sinais inconfundíveis do idealismo do Príncipe: a contabilidade deve ser dada à tarefa de salvar o planeta".

Figura 3 – Análise dos Relatórios em Cluster por Similaridade de palavras



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa em NVivo 11 pro.

Com relação a manifestação isomórfica entre as organizações brasileiras e europeias, um primeiro aspecto constatado, se dá frente a confirmação de que grande parte das organizações que aderiram ao RI atuam no setor de prestação de serviços financeiros, ou

prestação de outros serviços, conforme apontado no estudo de Wild e van Staden (2013). Esta confirmação vai de encontro ainda ao fato de que se subentende que organizações que apresentam RI ou relatórios de sustentabilidade, tenham a questão da sustentabilidade como uma prática organizacional internalizada. E estas empresas, nos setores em que atuam, pouco interferem no âmbito da sustentabilidade ambiental.

Isto pode ser demonstrado por meio da Figura 4 quando se considerou a frequência das 100 palavras mais citadas nos Relatos Integrados pesquisados. O que se constata é um direcionamento ao disposto pela definição mais aceita de desenvolvimento sustentável, que sobrepõe a sustentabilidade econômica aos demais pilares da sustentabilidade – ambiental e social.

Neste sentido, verifica-se que as organizações, por meio da análise de seus Relatos Integrados, continuam a tratar suas ações e práticas de acordo com a corrente do *status quo*, conforme apontado por Hopwood, Mellor e O`Brien (2005). Deste modo, as organizações persistem em promover mudanças em suas estruturas e processos de tomada de decisão, com vistas ao desenvolvimento econômico, buscando a sustentabilidade de maneira incremental.

Figura 4 – Frequência das 100 palavras mais citadas nos RIs pesquisados (Brasil e Europa)

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa em NVivo 11 pro.

Outro ponto analisado, frente ao isomorfismo coercitivo, é que tanto as organizações brasileiras como europeias mantém uma ligação deveras próxima do Estado, ou mesmo se tratam de organizações públicas ou com relação direta com seu governo – como no caso do BNDES e The Crown Estate, corroborando também as indicações do estudo de Wild e van Staden (2013). Outras organizações prestam serviços diretamente ao Estado ou o tem como cliente, como é o caso do Itaú, CCRsa e Votorantim no Brasil, e a BAM Group, Interserve e Ernest&Young na Europa.

Neste sentido DiMaggio e Powell (1983, p. 127) apontam que:

> O reconhecimento governamental às empresas ou organizações-chave, por meio do processo de verbas ou contratos, pode dar legitimidade e visibilidade a essas organizações, e levar empresas concorrentes a copiar aspectos de sua estrutura ou procedimentos operacionais, na expectativa de obter recompensas semelhantes.

Há também que reafirmar que o principal fator para o início da proposição de uma nova estrutura de relatório corporativo e formação do IIRC, ocorreu da iniciativa de duas entidades legitimadas o *The Prince´s Accounting for Sustainability Projetct* (A4S) *e a Global Reporting Initiative* (GRI). No caso do *The Prince´s Accounting for Sustainability Projetct* (A4S), há o envolvimento direto do membro da monarquia do Reino Unido, o Príncipe de Gales, o qual é o grande incentivador da proposta do RI.

Isto pode estar diretamente relacionado e fundamentar o alto índice de empresas do Reino Unido estarem inseridos no projeto piloto do IIRC, bem como outras empresas europeias, por atuarem em mercados bastante próximos ou serem concorrentes de outras organizações do Reino Unido, por exemplo.

Considerando os resultados apurados, foi realizada uma sumarização dos principais achados, de forma comparativa os quais são destacados no Quadro 14.

Quadro 14 – Sumarização Análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias

CATEGORIAS DE ANÁLISE		BRASILEIRAS	EUROPEIAS
Nível organizacional	**ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)**	Abordagem sobre temas comuns como: *Estrutura de governança; * Outras estruturas operacionais baseadas no foco do negócio; * Gerenciamento de riscos. *Fragalli et al. (2014)*	Reestruturação do negócio: * maior simplicidade em suas operações e no comando; * maior integração entre toda sua estrutura e processos. *Greenwood e Hinings (1996); Dimaggio e Powell (1983)*
		Existência de pressões informais condizentes às expectativas culturais da sociedade. *Dimaggio e Powell (1983); Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013)*	
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	Ambiente de mercado interno bastante incerto relacionado à política e medidas econômicas que interferem sobremaneira na relação entre meios e fins de cada uma das empresas pesquisadas. *Greenwood e Hinings (1996); Dimaggio e Powell (1983)*	Incertezas devido à volatilidade econômica em seus mercados domésticos, ou mercado global, assim como insegurança política e consequentemente regulamentar. *Dimaggio e Powell (1983)*
		Abordagem imprecisa e pouco clara de algumas empresas brasileiras sobre metas e objetivos de curto, médio e longo prazo. *Dimaggio e Powell (1983)*	Metas organizacionais pouco claras na maioria dos relatórios pesquisados, o que remete a uma imprecisão quanto aos reais objetivos que elas declaram, ou mesmo deixam de abordar. *Strang e Meyer (1993)*
		* Pressões institucionais (BNDES); * Temores tecnológicos, as incertezas de políticas econômicas internas e mesmo globais, levam a diminuição da aquisição de novas tecnologias. *Carvalho, Vieira e Lopes (1999)*	* Modificações evolutivas no que compete à tecnologia de informações; * Busca por alternativas de vendas que possam vir de encontro aos desejos dos consumidores. *Dimaggio e Powell (1983)*
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	* Busca por profissionais especialistas em sua área de atuação (Itáu, Votorantim e CCRsa); * Busca por profissionais de alto nível acadêmico, com preparação nas melhores instituições de ensino (Natura). *Dimaggio e Powell (1983)*	* Busca por desenvolver, motivar e treinar seus funcionários em instituições de ensino renomadas nacional e/ ou internacionalmente (líderes e jovens talentos); *Dimaggio e Powell (1983); Beckert (2010)*
			* Participação ativa de grande parte de gestores das organizações pesquisadas em associações comerciais e profissionais. *Dimaggio e Powell (1983); Beckert (2010)*

(Continua)

(Conclusão)

CATEGORIAS DE ANÁLISE		BRASILEIRAS	EUROPEIAS
Nível de campo	**ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)**	Todas as organizações apresentam uma relação bastante próxima com o governo local. (proximidade por atuação junto aos órgãos regulamentadores, ou conselhos administrativos e de consulta dentro do próprio governo, ou mesmo de uma ligação direta empresa – governo como um cliente). *Carvalho, Vieira e Lopes (1999); Dimaggio e Powell (1983)*	Relação governamental bastante próxima entre o campo e governos, entre empresas e governos. *Carvalho, Vieira e Lopes (1999); Dimaggio e Powell (1983)*
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	Reestruturação das organizações em termos de modelo de negócio. *Greenwood e Hinings (1996); Dimaggio e Powell (1983)*	* Não demonstram o modelo de negócio de forma clara, ou mesmo o apresentam, abordando apenas algumas linhas de negócio, tópicos materiais, ou simplesmente citam a ligação de estratégias e metas do seu negócio; *Apontam sobre a necessidade de uma nova estrutura de negócio, baseada numa visão de curto, médio e longo prazo, assim como destacando os temas materiais para a empresa de uma maneira mais simples e direta. *Greenwood e Hinings (1996); Dimaggio e Powell (1983)*
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	As organizações brasileiras além de aderirem ao projeto piloto do IIRC transacionam com empresas internacionais ligadas ao RI, assim como mantém uma cúpula organizacional no país. *Wild e van Staden (2013).*	Existência de 2 empresas de consultorias no grupo de organizações pesquisadas, e uma associação profissional, profissão esta que está diretamente ligada à questão dos relatórios corporativos. *Owen (2013)*

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se verificar, o isomorfismo institucional pode ser constado em todas as suas vertentes – Coercitiva, Mimética e Normativa, assim como nos contextos organizacionais e de campo relacionados às organizações que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC para o RI, tanto no Brasil como na Europa.

Com base em uma citação de Greenwood e Hinnings (1996) pode-se certificar que a própria proposição de um novo modelo de relatório em si, já seria o suficiente para uma alta adesão e difusão deste novo modelo comunicacional.

> Para que uma organização avance para um arquétipo institucionalmente novo, é necessário um alto grau de capacidade organizacional. Esse movimento inicial em direção a um novo arquétipo é consolidado através de um compromisso de mudança e um aperto gradual da estrutura de poder. No entanto, em uma organização, uma propensão de mudança de alto valor e uma baixa resistência à mudança são

> condições suficientes para produzir mudanças estruturais, independentemente do contexto, dos interesses e do poder (Greenwood; Hinnings, 1996, p. 1045-1046).

Esta afirmação ainda leva a crença de que a adesão a um novo modelo de relatório corporativo, o qual carrega consigo a reestruturação de processos e comportamentos internos à organização, tem por finalidade a busca por legitimidade social em contrapartida à eficiência organizacional.

Neste contexto, o fato de se tratarem de organizações que em sua maioria atuam no mercado de serviços financeiros, verifica-se a estruturação de um campo em específico de organizações privadas e de instituições que apoiam a proposição do RI, que após a crise financeira de 2008, onde sofreram uma queda de legitimidade e danos a reputação, deram início a um movimento para resgatar a imagem e reputação das empresas e a confiança dos investidores (WILD; VAN STADEN, 2013).

Ao analisar o contexto da difusão da proposição do RI em termos globais, Alasuutari (2015, p. 12) aponta que:

> As organizações e os estados nacionais aprendem uns dos outros no sentido de que adotam "lições" dos sucessos ou falhas dos outros, mas essa aprendizagem não conhece melhorias: esses modelos são construídos socialmente por profissionais, consultores e outros intérpretes autorizados (Strang, 2010). Strang e Macy, 2001, Strang e Soule, 1998). Esses estudos sobre a construção e adoção de modelos mundiais também complicam a adoção de progressão constante em direção ao crescente isomorfismo; Como Strang e Macy (2001: 173) argumentam, devido aos processos institucionais por trás de uma busca de maior competitividade, a "emulação" pode gerar não apenas a convergência, mas também as cascatas de adoção e abandono "semelhantes às da moda".

Assim, percebe-se que devido à rápida adoção e difusão do RI, especialmente no âmbito das empresas que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC, é que esta aderência se relaciona mais com os entendimentos de rituais e scripts culturais direcionados a busca por legitimidade social do que propriamente um interesse real ao desenvolvimento, implementação e fortalecimento de práticas, estruturas e processos que atendam à sustentabilidade em seus termos reais. O que se pretende é um resgate legítimo de imagem e reputação diante investidores e a própria sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou como intuito a compreensão da manifestação de aspectos isomórficos para institucionalização presentes nos Relatos Integrados de organizações brasileiras e europeias participantes do Projeto Piloto do IIRC. Através de uma abordagem qualitativa por meio da análise documental e descritiva dos relatórios de 5 organizações brasileiras e 10 da Europa, a pesquisa inferiu por meio da análise de conteúdo, sobre a relação e difusão entre estrutura e estratégias organizacionais com o isomorfismo institucional seja no âmbito normativo, mimético e/ou coercitivo. Também se procedeu a uma análise comparativa entre estratégias e estruturas organizacionais semelhantes das empresas brasileiras e europeias.

As empresas brasileiras analisadas foram: BNDES, CCRSa, Itaú Unibanco, Natura e Votorantim Industrial, e as europeias: Achmea, Aegon Nv, ACCA, Bam Group, Deloitte Netherlands, Ernst Young Nederland LLP, Interserve, Markes and Spencer Group plc, Ranstad Holding Nv e The Crown Estate. O período compreendido para a investigação foi entre os anos de 2012 a 2015, sendo identificados um total de 42 relatórios disponibilizados nos websites das organizações em estudo, os quais apresentavam compatibilidade com o Relato Integrado propostos pelo IIRC.

Em resposta ao questionamento levantado para este estudo em que buscou identificar como os aspectos do isomorfismo institucional se manifestam nos Relatos Integrados divulgados pelas empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC, verificou-se, por meio da análise dos dados, que há difusão institucional no âmbito do RI e o isomorfismo é revelado e evidenciado por meio dos três mecanismos – coercitivo, mimético e normativo.

Isto decorre, em geral, em análise dos grupos: brasileiros e europeus, em suas instâncias num primeiro momento, assim como numa segunda instância através da comparação entre os grupos de organizações.

Relacionado a cada um dos tipos de isomorfismo, constatou-se que as organizações brasileiras, em seu grupo de análise, apresentam características de coerção, especialmente no que se refere as proposições em seu nível de campo, onde endereçam sobre a relação entre o campo e o Estado, fortemente marcada entre as empresas pesquisadas. As europeias por sua vez, também apresentaram a mesma inferência no concernente ao isomorfismo coercitivo, apontando por meio da análise de conteúdo dos relatórios, um relacionamento bastante estreito e de dependência organizacional entre o campo e o Estado.

A respeito do mimetismo, os relatórios apontaram que os mesmos pontos de incertezas interferem na vida organizacional tanto das empresas brasileiras como da Europa. Estas referem-se às turbulências no ambiente macroeconômico, indefinições políticas, indefinições regulamentares e, mesmo, oscilações no comportamento de compra. Metas organizacionais sem muita clareza de informações, omitidas e ambíguas indicam a existência de mimetismo quanto à adesão ao RI.

Considerando o aspecto isomórfico normativo, apurou-se a existência da confiança das organizações, tanto do Brasil como da Europa, em credenciais acadêmicas para o recrutamento e seleção de pessoal, especialmente quanto aos gestores e futuros líderes. Por outro lado, as empresas europeias se destacam mais por expor sobre a relação de seus gestores com associações profissionais e comerciais do que as organizações brasileiras, que pouco mencionam sobre este quesito em seus relatórios.

Comparativamente, as organizações brasileiras e europeias pesquisadas, no que se refere a abordagem sobre Organizações e sustentabilidade, mesmo o RI se tratando de uma proposta que visa o desenvolvimento sustentável das organizações e a manutenção do meio ambiente para as gerações futuras, inclusive por meio da inserção de uma nova "cultura organizacional sustentável" e integrada, pode-se certificar que as organizações, de modo geral, ainda priorizam o pilar econômico em detrimento dos demais pilares – social e ambiental.

Por meio da pesquisa, constata-se que há uma preocupação maior com relação à legitimidade social, do que propriamente com relação a melhoria das informações prestadas e a real preocupação com um desenvolvimento sustentável, corroborado com a concisão dos relatórios que facilita a leitura para a população em geral, embora não sejam todas as empresas que praticam uma informação compilada de suas atividades. E assim, continua-se abordando temas e informações que são de maior pertinência para investidores, do que propriamente com uma prática sobre os recursos sociais e ambientais utilizados pelas organizações e que devam ser cuidados para as futuras gerações.

Deste modo, o estudo apresenta como contribuição teórica principal, complementar as pesquisas brasileiras sobre a temática do Relato Integrado, em especial, sob os fundamentos da Teoria Institucional. Com relação a sua contribuição prática, este trabalho apresenta como vem ocorrendo a rápida difusão para a adesão de uma nova proposta de relatório corporativo – o Relato Integrado, sendo demonstrado por meio da análise de similaridades entre os conteúdos expressos nos relatórios das organizações pesquisadas.

Como fatores limitantes a realização da pesquisa pode-se citar a dificuldade na busca por alguns relatórios, seja por não estar apresentado nos websites de forma clara o caminho e local indicado para obter os mesmos, seja pela sua não divulgação conforme o formato proposto pelo Relato Integrado, o que acabou por restringir o tamanho da amostra em relação ao mencionado inicialmente, assim como dificulta a análise ao longo da história.

Além disso, deve-se novamente salientar, que o fato da pesquisa estar pautada na investigação dos relatórios, ou seja, dos documentos, e o conteúdo neles expresso, há a restrição em termos de análise de informações importantes no contexto da difusão de estruturas e estratégias em meio ao campo organizacional de cada uma das organizações pesquisadas.

Para futuras pesquisas, destaca-se a necessidade de complementar esta pesquisa por meio da aplicação de entrevistas com as organizações inseridas no contexto do trabalho, com intuito de averiguar a prática organizacional e analisar a correspondência entre a sua comunicação deliberada em meio formal, e realidade de seu ambiente organizacional interno e externo. Como sugestão, seria a aplicação de uma análise quantitativa na mesma perspectiva desta pesquisa, com base na adoção de métricas que possam ser relacionadas aos aspectos isomórficos.

REFERÊNCIAS

ABEYSEKERA, Indra. A template for integrated reporting. **Journal of Intellectual Capital**, v. 14, n. 2, p. 227-245, 2013.

A4S - A4S – ACCOUTING FOR SUSTAINABILITY (2015). **Sobre nós.** Disponível em: <https://www.accountingforsustainability.org/about-us>. Acesso em: 21 mai. 2015.

ADAMS, Carol A. The international integrated reporting council: a call to action. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 27, p. 23-28, 2015.

ADAMS, Sarah; SIMNETT, Roger. Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not- for- Profit Sector. **Australian Accounting Review**, v. 21, n. 3, p. 292-301, 2011.

ALASUUTARI, Pertti. The Discursive Side of New Institutionalism. **Cultural Sociology**, v. 9, n. 2, p. 162-184, 2015.

ALONSO-ALMEIDA, María del Mar; LLACH, Josep; MARIMON, Frederic. A Closer Look at the 'Global Reporting Initiative' Sustainability Reporting as a Tool to Implement Environmental and Social Policies: A Worldwide Sector Analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, p. 318–335, 2014.

AMENTA, Edwin; RAMSEY, Kelly M. Institutional theory. In: **Handbook of politics**. Springer New York, 2010. p. 15-39.

ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções praticas. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AZZONE, Giovanni; MANZINI, Raffaella; NOCI, Giuliano. Evolutionary trends in environmental reporting. **Business Strategy and the Environment**, v. 5, p. 219-230, 1996.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial** – Conceitos, Modelos e Instrumentos. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____ ; et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146, 2010.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3ª. **Lisboa: Edições**, 2004.

BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. **Organization studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.

BATISTA, Luana; GONÇALVES, Marguit Neumann. Aderência as diretrizes da versão G4 (GRI) e sua integração com as demonstrações financeiras padronizadas: o caso da companhia natura. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA, XVI, 2014. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENGEMA, 2014. Disponível em: <www.engema.org.br/XVIENGEMA/450.pdf>. Acesso em: 19 out. 2016.

BECK, Cornelia; DUMAY, John; FROST, Geoffrey. In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. **Journal of Business Ethics**, p. 1-15, 2015.

BECKERT, Jens. Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change. **Sociological Theory**, v. 28, n. 2, p. 150-166, 2010.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. **New York: Anchor**, 1967.

BRAVO, R. S. Técnicas de investigação social. **Teoria y exercícios, Madrid: Paraninfo**, 1985.

BROWN, Judy; DILLARD, Jesse. Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1120-1156, 2014.

BURELL, Gibson; MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organisational analysis. **Elements of the sociology of corporate life**, 1979.

BURSZTYN, Maria Augusta; BURSZTYN, Marcel. **Fundamentos de Política e Gestão Ambiental:** caminhos para a sustentabilidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

CARVALHO, Nelson; KASSAI, José Roberto. Relato Integrado: A nova revolução Contábil. **Revista FIPECAFI**, v. 1, p. 21-34, 2014.

CARVALHO, Cristina Almeida Pereira, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CHENG, Mandy et al. The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. **Journal of International Financial Management & Accounting**, v. 25, n. 1, p. 90-119, 2014.

CHRISTENSEN, Tom. Global ideas and modern public sector reforms: A theoretical elaboration and empirical discussion of a neoinstitutional theory. **The American Review of Public Administration**, v. 42, n. 6, p. 635-653, 2012.

CLAEYÉ, Frederik; JACKSON, Terence. The iron cage re- revisited: institutional isomorphism in non- profit organisations in South Africa. **Journal of International Development**, v. 24, n. 5, p. 602-622, 2012.

DACIN, M. Tina. Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 46-81, 1997.

DAUB, Claus-Heinrich. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 75-85, 2007.

DE VILLIERS, Charl; RINALDI, Leonardo; UNERMAN, Jeffrey. Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1042-1067, 2014.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Collecting and interpreting qualitative materials**. Sage, 2008.

DILLING, Petra F. A. Reporting on Long-Term Value Creation - The example of public Canadian energy and mining companies. **Sustainability**, v. 8, n. 9, p. 938, 2016.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

_____ et al. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991.

_____. The New Institutionalisms: Avenues of Collaboration. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, v. 154, n. 4, p. 696-705, 1998.

DOVERS, Stephen R. Sustainability: Demands on Policy. **Jornal of Public Policy**, v. 16, n. 3, p. 303-318, 1996.

DRAGU, Ioana-Maria; TIRON-TUDOR, Adriana. The integrated reporting initiative from an institutional perspective: Emergent factors. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 92, p. 275-279, 2013.

_____; _____. Research agenda on integrated reporting: new emergent theory and practice. **Procedia Economics and Finance**, v. 15, p. 221-227, 2014.

DRYZEK, John S. **The politics of the earth:** environmental discourses. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2005.

ECCLES, Robert G.; SALTZMAN, Daniela. Achieving sustainability through integrated reporting. **Stanf Soc Innov Rev Summer**, v. 59, 2011. Disponível em: <http://people.hbs.edu/rec D - cles/2011SU_Features_EcclesSaltzman.pdf> Acesso em: 25 mai. 2016.

FACHIN, Roberto C.; MENDONÇA, J. Ricardo C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: **Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV**, p. 29-45, 2003.

FELIX, Isabelle Mazalotti Nejm; GARIDO FILHO, Edson Ronaldo; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Isomorfismo normativo versus isomorfismo mandatório na adoção de práticas organizacionais. **Organizações em contexto,** v. 11, n. 22, p. 383 – 419, 2015.

FOLADORI, Guillermo. **Limites do Desenvolvimento Sustentável**. Campinas: Editora da UNICAMP, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

FLIGSTEIN, Neil. Habilidade Social e a Teoria dos Campos. **RAE,** v. 47, n. 2, 2007.

FLOWER, John. The international integrated reporting council: a story of failure. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 27, p. 1-17, 2015.

FRAGALLI, Adriana Casavechia et al. Relato Integrado de uma propriedade agrícola: um estudo de caso com base no framework do International Integrated Reporting Council (IIRC). In: Congresso Brasileiro de Custos – ABC, XXI, 2014. Natal, RN. **Anais...** Natal, 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3803/3804>. Acesso em: 31 out. 2016.

FRÍAS-ACEITUNO, José Valeriano; RODRÍGUEZ-ARIZA, Lázaro; GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel-Maria. Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. **Journal of cleaner production**, v. 44, p. 45-55, 2013.

GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel-María; RODRÍGUEZ-ARIZA, Lázaro; FRÍAS-ACEITUNO, José-Valeriano. The cultural system and integrated reporting. **International Business Review**, v. 22, n. 5, p. 828-838, 2013.

GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel-Maria; CUADRADO-BALLESTEROS, Beatriz; FRÍAS-ACEITUNO, José-Valeriano. Impact of the Institutional Macro Context on the Voluntary Disclosure of CSR Information. **Long Range Planning**, v. 49, p. 15-35, 2016.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREENWOOD, Royston; HININGS, Christopher R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of management review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

_____.; JENNINGS, P. Devereaux; HININGS, B. Sustainability and organizational change. In: HENDERSON, R.; GULATI, R.; TUSHMAN, M. **Leading sustainable change**: na organizational perspective. Oxford: Oxford University Press, p. 323-355, 2015.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Organizational institutionalism in the academic field in Brazil: social dynamics and networks. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 4, p. 299-315, 2009.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013). **G4 Diretrizes para o Relato de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2015.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2015). **Information. About GRI. History**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> Acesso em: 25 mai. 2015.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary CR. The three versions of neo-institutionalism. **Lua Nova: revista de cultura e política**, n. 58, p. 193-223, 2003.

HAYASHI JR, Paulo; GIMENEZ, Fernando AP; GRAVE, Paulo S. Isomorfismo Mimético em Estratégia: uma ferramenta para investigação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, 2007.

HIGGINS, Colin; STUBBS, Wendy; LOVE, Tyron. Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1090-1119, 2014.

HOPWOOD, Bill, MELLOR, Mary; O'BRIEN, Geoff. Sustainable development: Mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, p. 38-52, 2005.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). (2015) **The IIRC. About <IR>**. Disponível em: < http://www.theiirc.org/the-iirc/about/>. Acesso em: 25 mai. 2015.

INSTITUTO ETHOS (2015). **Sobre o GRI G4.** Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/uniethos-realiza-o-curso-relatorio-de-sustentabilidade-no-modelo-gri-g4-3/#.VV8oHPlViko>. Acesso em: 22 mai. 2015.

IR – INTEGRATED REPORTING (2012). **The Pilot Programme 2012 Yearbook**. Disponível em: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/10/THE-PILOT-PROGRAMME-2012-YEARBOOK.pdf>. Acesso em: 09 set. 2016.

_____ (2015). **The International IR Framework**. Disponível em: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2015.

_____. (2016) **News. Integrated Reporting in Brazil**. Disponível em: <http://integratedreporting.org/news/integrated-reporting-in-brazil/>. Acesso em: 15 ago. 2016.

JACOMOSSI, Fellipe Andre; CASAGRANDE, Rodrigo Moreira; REIS, Luciano Gomes. O Isomorfismo nos Relatórios de Sustentabilidade: Uma Análise das Empresas Brasileiras que

Compõem o Dow Jones Sustainability INDEX. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS**, v. 4, n. 2, p. 49-64, 2015.

JENSEN, Julia Catharina; BERG, Nicola. Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 5, p. 299-316, 2012.

JOSE, Anita; LEE, Shang-Mei. Environmental reporting of global corporations: A content analysis based on website disclosures. **Journal of Business Ethics**, v. 72, n. 4, p. 307-321, 2007.

KPMG (2015). **Estudos e Análises.** Disponível em: <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business-Magazine/BM19/BM19-Novos-mais-altos-padroes.pdf> Acesso em: 20 out. 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985

LENZI, Cristiano Luis. **Sociologia Ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade**. Bauru/SP: Edusc, 2006.

MARIMON, Frederic; ALONSO-ALMEIDA, María del Mar; RODRIGUEZ, Martha del Pilar; ALEJANDRO, Klender A. C. The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? **Journal of Cleaner Production**, v. 33, p. 132-144, 2012.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Sage, 2011.

MEYER, John W. Reflections on institutional theories of organizations. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, p. 790-811, 2008.

_____; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, p. 340-363, 1977.

MOL, Arthur P. J. Ecological modernization industrial transformations and environmental reform. In: REDCLIFT, M.; WOODGATE, G. (Org.). **The international handbook of environmental sociology**. London: Edward Elgar, 1997.

_____. A globalização e a mudança dos modelos de controle e poluição industrial: a teoria da modernização ecológica. In: HERCULANO, S. C.; SOUZA PORTO, M. F. de; FREITAS, C. M. de (Orgs.). **Qualidade de vida e riscos ambientais**. Niterói: EdUFF, 2000.

_____; SPAARGAREN, Gert. Ecological modernization and the environmental state. **The Environmental State Under Pressure**. v. 10, p. 33-52, 2000.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NAGANO, R. T., KASSAI, J. R., KUSSABA, C. T., & CARVALHO, L. N. de (2013). A evolução dos relatórios de sustentabilidade e a necessidade da obrigatoriedade de sua asseguração por terceiros. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos - SINGEP e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade - S2IS, II e I, 2013. São Paulo. **Anais...** II SINGEP e I S2IS, 2013. São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.uninove.br>. Acesso em: 19 fev. 2015.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

OWEN, Gareth. Integrated reporting: A review of developments and their implications for the accounting curriculum. **Accounting Education**, v. 22, n. 4, p. 340-356, 2013.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape. Br**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.

PIERRI, Naína. El Proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo suntentable. In: PIERRI, Naína; FOLADORI, Guillermo. (eds). **¿Sustentabilidad?: desacuerdos sobre el desarrollo sustentable**. 1ª. Ed. Montevideo/ Uruguay: Trabajo y Capital. p. 26-79, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUINELLO, Robson. **A teoria institucional aplicada à administração:** entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec Editora, 2007

RAIBORN, Cecily A.; BUTLER, Janet B.; MASSOUD, Marc F. Environmental reporting: toward enhanced information quality. **Business Horizons**, v. 54, n. 5, p. 425-433, 2011.

REDCLIFT, Michael. Environmental Security and the Recombinant Human: Sustainability in the Twenty-first Century. **Environmental Values**, v. 10, n. 3, p. 289-299, 2001.

REIS, Luciano Gomes dos. **A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: Um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RELATO INTEGRADO BRASIL (2016). **Os Capitais do <IR>.** Disponível em: <http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=55220>. Acesso em: 04 jun. 2016.

RENSBURG, Ronél; BOTHA, Elsamari. Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. **Public Relations Review**, v. 40, n. 2, p. 144-152, 2014.

REUTER, Marek; MESSNER, Martin. Lobbying on the integrated reporting framework: an analysis of comment letters to the 2011 discussion paper of the IIRC. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 3, p. 365-402, 2015.

REPORT SUSTENTABILIDADE (2013). **O que é Relato Integrado?** Disponível em: <http://www.reportsustentabilidade.com.br/2013/pt-br/relato-integrado>. Acesso em: 31 mai. 2015.

ROBERTSON, Fiona Ann; SAMY, Martin. Factors affecting the diffusion of integrated reporting–a UK FTSE 100 perspective. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 6, n. 2, p. 190-223, 2015.

RODRÍGUEZ, Josep A. Nuevas Tendencias en la Investigación Sociológica. **Revista Española de Investigaciones Sociologicas - REIS**, n. 56, p. 203-217, 1991.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: includente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, Ariovaldo. **Demonstração do valor adicionado: como elaborar e analisar a DVA**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHALTEGGER, Stefan. **Sustainability reporting in the light of business environments: linking business environment, strategy, communication and accounting**. CSM, Centre for Sustainability Management, 2012. Disponível em: <http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/Schaltegger_Sustainability_Reporting_in_the_Light_of_Business_Environments.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

SCOTT, W. Richard. Reflections on a half-century of organizational sociology. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 30, p. 1-21, 2004.

SEGHEZZO, Lucas. The five dimensions of sustainability**. Environmental Politics**, v. 18, n. 4, p. 539-556, 2009.

SHRIVASTAVA, Paul. Crisis theory/practice: towards a sustainable future. **Organization & Environment**, v. 1, n. 7, p. :23-42, 1993.

SLEWINSKI, E., CAMACHO, R. R. e SANCHES, S. L. R. (2015). Análise Bibliométrica e Paradigmática da Produção Científica sobre Relato Integrado nos Periódicos Internacionais de Contabilidade. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. XV, 2015. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos152015/298.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2016.

STENT, Warwick; DOWLER, Tuyana. Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. **Meditari Accountancy Research**, v. 23, n. 1, p. 92-117, 2015.

STEYN, Maxi. Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting: Perspectives of senior executives at South African listed companies. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 5, n. 4, p. 476-503, 2014.

STRANG, David; MEYER, John W. Institutional conditions for diffusion. **Theory and society**, v. 22, n. 4, p. 487-511, 1993.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STUBBS, Wendy; HIGGINS, Colin. Integrated Reporting and internal mechanisms of change. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1068-1089, 2014.

SUDDABY, Roy. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. In.: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 2007, p. 61-97.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Sobre organizações, instituições e poder no Brasil. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WISEMAN, Joanne. An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. **Accounting, Organizations and Society**, v. 7, n. 1, p. 53-63, 1982.

WILD, Susan; VAN STADEN, Chris. Integrated reporting: initial analysis of early reporters–an institutional theory approach. In: **7th Asia Pacific Interdisciplinary Accounting Research Conference**. 2013. p. 26-28.

WULF, Inge; NIEMÖLLER, Jens; RENTZSCH, Natalia. Development toward integrated reporting, and its impact on corporate governance: a two-dimensional approach to accounting with reference to the German two-tier system. **Journal of Management Control**, v. 25, n. 2, p. 135-164, 2014.

ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organization. **Annual review of sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Planilha Análise de Dados_ Empresas Brasileiras: BNDES e CCR SA

CATEGORIAS DE ANÁLISE		SUBCATEGORIAS	TEMAS	BNDES_2014/ TOTAL	BNDES_2014/ APLICÁVEIS	BNDES_2015/ TOTAL	BNDES_2015/ APLICÁVEIS	CCRsa_2013/ TOTAL	CCRsa_2013/ APLICÁVEIS	CCRsa_2014/ TOTAL	CCRsa_2014/ APLICÁVEIS	CCRsa_2015/ TOTAL	CCRsa_2015/ APLICÁVEIS
Nível organizacional	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)	DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Structure	24	0	26	2	15	4	14	3	22	4
		CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS											
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS	Uncertainty			1	1	3	3	2	2	1	1
		AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	Goals	2	1	5	4	5	3	3	2	5	4
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL	Academic Employees Credentials	E- 9	E-3	A- 1/ E- 8	A-0 / E- 0	E- 8	E-0	E-8	E-0	E-10	E-0
		PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	Association	6	0	6	0	3	0	3	1	6	0
Nível de campo	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)	DEPENDÊNCIA DO CAMPO											
		RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	Government	15	11	22	13	12	9	9	3	9	6
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO	Business Model	2	1	1	0	5	1	19	2	28	4
		AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	Goals	2	1	5	4	5	3	3	2	5	4
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO											
		GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO											

APÊNDICE B – Planilha Análise de Dados_ Empresas Brasileiras: Itaú Holding SA e Natura

CATEGORIAS DE ANÁLISE		SUBCATEGORIAS	TEMAS	ITAU_2013/ TOTAL	ITAU_2013/ APLICÁVEIS	ITAU_2014/ TOTAL	ITAU_2014/ APLICÁVEIS	ITAU_2015/ TOTAL	ITAU_2015/ APLICÁVEIS	NATURA_2012 / TOTAL	NATURA_2012 / APLICÁVEIS	NATURA_2013 / TOTAL	NATURA_2013 / APLICÁVEIS
Nível organizacional	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)	DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Structure	11	6	14	5	21	5	30	2	6	4
		CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS											
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS	Uncertainty					1	1	0	0	1	1
		AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	Goals			4	3	9	4	10	1	0	0
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL	Academic Employees Credentials	E-19	E-0	A-2 / E-12	A-2 / E-0	E-4	E-2	A-5/ E-62	A-1 / E- 4	E-4	E-1
		PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	Association	2	0	5	0	5	0	30	6	2	0
Nível de campo	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)	DEPENDÊNCIA DO CAMPO											
		RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	Government	6	3	8	5	20	5	31	8	4	0
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO	Business Model	7	4	3	2	2	1	3	1	2	1
		AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	Goals			4	3	9	4	10	1	0	0
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO											
		GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO											

APÊNDICE C – Planilha Análise de Dados_ Empresas Brasileiras: Natura e Votorantim

CATEGORIAS DE ANÁLISE		SUBCATEGORIAS	TEMAS	NATURA_2014 / TOTAL	NATURA_2014 / APLICÁVEIS	NATURA_2015 / TOTAL	NATURA_2015 / APLICÁVEIS	VOT_2012/ TOTAL	VOT_2012/ APLIC	VOT_2013/ TOTAL	VOT_2013/ APLIC	VOT_2014/ TOTAL	VOT_2014/ APLIC	VOT_2015/ TOTAL	VOT_2015/ APLIC
Nível organizacional	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)	DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Structure	9	2	7	0	28	9	43	12	21	9	19	6
		CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS													
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS	Uncertainty	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0
		AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	Goals	2	0	3	1	14	9	18	5	7	3	3	0
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL	Academic Employees Credentials	E-7	E-0	A-2 / E- 6	A-1 / E- 0	A- 2/ E-46	A-1/ E- 3	A-1/ E-49	A-1 / E- 3	A-1 / E-26	A-0/ E- 2	E-27	E- 2
		PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	Association	2	1	1	0	11	1	25	2	6	1	5	1
Nível de campo	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)	DEPENDÊNCIA DO CAMPO													
		RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	Government	2	0	2	0	21	5	22	7	11	3	10	3
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO	Business Model	3	2	3	1	29	2	51	0	0	0	0	0
		AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	Goals	2	0	3	1	14	9	18	5	7	3	3	0
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO													
		GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO													

APÊNDICE D – Planilha Análise de Dados_ Empresas Europeias: Achmea e Aegon Nv

CATEGORIAS DE ANÁLISE		SUBCATEGORIAS	TEMAS	ACHMEA_2014/ TOTAL	ACHMEA_2014/ APLICÁVEIS	ACHMEA_2015/ TOTAL	ACHMEA_2015_ APLICÁVEIS	AEGON_2012/ TOTAL	AEGON_2012/ APLICÁVEIS	AEGON_2013/ TOTAL	AEGON_2013/ APLICÁVEIS	AEGON_2014/ TOTAL	AEGON_2014/ APLICÁVEIS	AEGON_2015/ TOTAL	AEGON_2015/ APLICÁVEIS
Nível organizacional	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)	DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Structure	34	4	24	1	10	5	8	1	6	1	7	2
		CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS													
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS	Uncertainty	13	4	16	10	3	3	2	2	5	5	1	1
		AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	Goals	4	2	3	1	5	1	4	1	4	3	8	4
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL	Academic Employees Credentials	A-1/ E-69	A-1/ E-0	A-1/ E-69	A-0/ E-0	A-1/ E- 1	A-0/ E- 0	A- 1/ E-24	A-0/ E-0	A-0/ E-28	A-0/ E-0	A-1/ E-29	A-0/ E-1
		PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	Association	33	4	26	4	1	1	2	0	6	2	9	0
Nível de campo	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)	DEPENDÊNCIA DO CAMPO													
		RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	Government	27	10	30	1	14	3	14	1	12	2	13	1
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO	Business Model	3	3	6	4	1	1	2	1	4	2	4	2
		AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	Goals	4	2	3	1	5	1	4	1	4	3	8	4
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO													
		GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO													

APÊNDICE E – Planilha Análise de Dados_ Empresas Europeias: ACCA e BAM

CATEGORIAS DE ANÁLISE		SUBCATEGORIAS	TEMAS	ACCA_11_12/ TOTAL	ACCA_11_12/ APLIC	ACCA_12_13/ TOTAL	ACCA_12_13/ APLIC	ACCA_13_14/ TOTAL	ACCA_13_14/ APLIC	ACCA_14_15/ TOTAL	ACCA_14_15/ APLIC	ACCA_15_16/ TOTAL	ACCA_15_16/ APLIC	BAM_2014/ TOTAL	BAM_2014/ APLICÁVEIS	BAM_2015/ TOTAL	BAM_2015/ APLICÁVEIS
Nível organizacional	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)	DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Structure	17	3	4	0	7	0	6	2	2	0	53	3	47	7
		CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS															
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS	Uncertainty	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	4	4	5	1
		AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	Goals	0	0	0	0	1	0	3	0	2	0	9	1	7	0
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL	Academic Employees Credentials	A-3/ E- 11	A-1/ E- 0	A-0/ E-5	A-0/ E-0	A-0/ E-18	A- 0/ E-0	A-0/ E-6	A- 0/ E- 0	A-1/ E-4	A-1/ E-0	C-1/ E-47	C-0/ E-0	C-1/ E-46	C-0/ E-1
		PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	Association	7	0	2	0	5	0	3	1	0	0	19	0	19	0
Nível de campo	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)	DEPENDÊNCIA DO CAMPO															
		RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	Government	10	5	3	0	5	1	4	2	2	2	25	3	25	3
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO	Business Model	1	0	5	3	3	2	2	0	1	0	5	1	6	3
		AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	Goals	0	0	0	0	1	0	3	0	2	0	9	1	7	0
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO															
		GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO															

APÊNDICE F – Planilha Análise de Dados_ Empresas Europeias: Deloitte NL, Ernst & Young NL, Interserve e Mark & Spencer

CATEGORIAS DE ANÁLISE		SUBCATEGORIAS	TEMAS	DELOITTE NL _2015_2016/TOTAL	DELOITTE NL _2015_2016/ APLICÁVEIS	EY NL_ 2014_2015/TOTAL	EY NL_2014_2015/ APLICÁVEIS	INTERSERVE_ 2013/ TOTAL	INTERSERVE_ 2013/ APLICÁVEIS	INTERSERVE_ 2014/ TOTAL	INTERSERVE_ 2014/ APLICÁVEIS	INTERSERVE_ 2015/ TOTAL	INTERSERVE_ 2015/ APLICÁVEIS	M SPENCER_ 2014/TOTAL	M SPENCER_ 2014/APLICÁVEIS	M SPENCER_ 2015/TOTAL	M SPENCER_ 2015/APLICÁVEIS
Nível organizacional	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)	DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Structure	26	10	8	5	32	3	33	2	26	2	34	4	36	8
		CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS															
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS	Uncertainty	3	3	0	0	2	0	3	2	5	0	1	0	2	1
		AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	Goals	8	1	3	0	4	4	9	4	3	0	4	0	4	0
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL	Academic Employees Credentials	A-2/ E-28	A-2/ E- 1	A-2/ E-11	A-2 / E- 0	C-1/ E-31	C-0/ E- 0	C-1/ E-32	C-0/ E- 0	C-2/ E-23	C-0/ E-0	C-4/ E-37	C- 0/ E-0	C-5 / E-34	C-1/ E-0
		PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	Association	7	0	1	1	7	3	11	2	5	1	4	0	4	0
Nível de campo	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)	DEPENDÊNCIA DO CAMPO															
		RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	Government	2	0	10	4	17	10	15	7	9	3	6	0	5	0
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO	Business Model	7	3	4	2	7	3	10	4	10	2	7	0	7	4
		AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	Goals	8	1	3	0	4	4	9	4	3	0	4	0	4	0
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO															
		GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO															

APÊNDICE G – Planilha Análise de Dados_ Empresas Europeias: Ranstad e The Crown Estate

CATEGORIAS DE ANÁLISE		SUBCATEGORIAS	TEMAS	RANDSTAD_2013/ TOTAL	RANDSTAD_2013/ APLICÁVEIS	RANDSTAD_2014/ TOTAL	RANDSTAD_2014/ APLICÁVEIS	RANDSTAD_2015/ TOTAL	RANDSTAD_2015/ APLICÁVEIS	THE CROWN ESTATE_ 2013/TOTAL	THE CROWN ESTATE_ 2013/APLICÁVEIS	THE CROWN ESTATE_ 2014/TOTAL	THE CROWN ESTATE_ 2014/APLICÁVEIS	THE CROWN ESTATE_ 2015/TOTAL	THE CROWN ESTATE_ 2015/APLICÁVEIS
Nível organizacional	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições A1 e A2)	DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Structure	28	8	28	9	24	5	34	1	36	6	37	8
		CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS													
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições A3 e A4)	RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS	Uncertainty	8	6	2	2	2	0	4	3	1	1	4	4
		AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	Goals	8	0	14	2	12	2	1	0	1	1	2	1
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições A5 e A6)	CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL	Academic Employees Credentials	A-3/ C-1/ E-73	A-0/ C-0/ E-1	A-4/ E-69	A-0/ E-1	A-2/ E- 62	A-0/ E-0	A-0/ E-20	A-0/ E-0	A-0/ E-12	A-0/ E-0	A-0/ E- 12	A-0/ E-0
		PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	Association	18	0	13	0	17	0	1	1	3	3	2	2
Nível de campo	ISOMORFISMO COERCITIVO (Proposições B1 e B2)	DEPENDÊNCIA DO CAMPO													
		RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	Government	14	3	17	3	11	0	23	13	20	13	23	11
	ISOMORFISMO MIMÉTICO (Proposições B3 e B4)	QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO	Business Model	2	0	3	1	3	1	5	1	9	6	7	4
		AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	Goals	8	0	14	2	12	2	1	0	1	1	2	1
	ISOMORFISMO NORMATIVO (Proposições B5 e B6)	PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO													
		GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO													