

**Fatores que Favorecem e/ou Limitam o Pensamento Integrado na Prática: Uma análise do Conceito, Incorporação e Benefícios apresentados pela Literatura do Relato Integrado**

**Factors that Favor and/or Limit Integrated Thinking in Practice: An Analysis of the Concept, Incorporation and Benefits presented by the Integrated Reporting Literature**

**Isabelle Caroline Bevilaqua**

Doutoranda em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília (PPGCont-UnB)  
E-mail: isa.carolbevilaqua@gmail.com

**Marguit Neumann**

Doutora em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e em *Sciences Économiques*, Université Pierre Mendès France (UPMF)  
Docente da Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
Av. Colombo, 5790 – Campus Universitário – Bloco C23, sala 227 – Maringá-PR  
E-mail: marguitn26@gmail.com

**Valter Da Silva Faia**

Doutor em Administração, Universidade Estadual de Maringá (PPA-UEM)  
Docente da Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
Av. Colombo, 5790 – Campus Universitário – Bloco C23, sala 227 – Maringá-PR  
E-mail: valterfaia@gmail.com

**RESUMO**

O Relato Integrado abrange o ciclo de pensamento e relato integrados, um processo, no qual ambos são reforçados mutuamente. A pesquisa objetiva identificar os fatores que favorecem e/ou limitam o pensamento integrado na prática organizacional, a partir da compreensão e análise do conceito, da incorporação e dos benefícios do pensamento integrado. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental nas bases de periódicos Capes, *Emerald Insight*, *Scielo (Web of Science)*, *Science Direct*, *Scopus e Willey*, com os termos “*integrated reporting*” e “*integrated thinking*”, em qualquer campo e sem delimitação temporal, resultando em uma amostra de 45 artigos. Os resultados dos artigos apresentaram divergência em relação ao conceito e incorporação do pensamento integrado. No entanto, possibilitaram a elaboração do modelo de conceitualização do pensamento integrado, o qual amplia as discussões sobre o tema e avança com a apresentação de conceitualizações novas e complementares. Foram identificados dez fatores que impulsionam a adoção do pensamento integrado e onze fatores que limitam o pensamento integrado, dos quais formulou-se seis proposições. O estudo contribui com a literatura do Relato Integrado ao identificar os fatores e formular as proposições que podem ser utilizadas por estudos empíricos futuros e com a discussão dos desafios que abrangem o tema. Quanto à contribuição prática, as descobertas do estudo são relevantes, pois apresenta a classificação geral do pensamento integrado e os benefícios proporcionados pela sua adoção, ampliando a compreensão dos gestores quanto aos conceitos do pensamento integrado e com possíveis cenários para o desenvolvimento do relato e do pensamento integrado na prática.

**Palavras-chave:** Relato Integrado, Pensamento Integrado, Fatores que Favorecem; Fatores Limitantes.

## ABSTRACT

Integrated Reporting include the cycle of integrated thinking and reporting, a process in which both are mutually reinforcing. The research aims to analyze the concept, incorporation and benefits of integrated thinking and to identify the factors that favor and limit its occurrence in practice. To this end, a documentary research was carried out on the bases of Capes, *Emerald Insight*, *Scielo (Web of Science)*, *Science Direct*, *Scopus* and *Wiley* journals, with the terms “integrated reporting” and “integrated thinking”, in any field and without temporal delimitation, resulting in a sample of 45 articles. The results of the articles showed divergence in relation to the concept and incorporation of integrated thinking, however they made it possible to elaborate the conceptualization model of integrated thinking, which broadens the discussions on the theme and advances with the presentation of new and complementary conceptualizations. Ten factors were identified that drive the adoption of integrated thinking and eleven factors that limit integrated thinking, of which six propositions were formulated. The study contributes to the Integrated Reporting literature by identifying the factors and formulating the propositions that can be used in future empirical studies and by discussing the challenges that cover the topic. As for the practical contribution, the study's findings are relevant, as it presents the general classification of integrated thinking and the benefits provided by its adoption, expanding the managers' understanding of the concepts of integrated thinking and with possible scenarios for the development of the report and the report. integrated thinking in practice.

**Keywords:** Integrated Reporting, Integrated Thinking, Favoring Factors; Limiting Factors.

## 1 INTRODUÇÃO

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

Proposto pelo *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, o *Framework 1.0* apresenta os princípios básicos, os elementos de conteúdo e os conceitos fundamentais que asseguram a preparação e apresentação do do RI (IIRC, 2013; 2021). Entre os conceitos fundamentais, destaca-se o conceito do pensamento integrado, o qual consiste “na consideração efetiva que uma organização dá aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais que usa ou afeta” (IIRC, 2013, p. 2). Segundo o órgão regulador IIRC e o *The South África Institute of Chartered Accountants (SAICA)*, o pensamento integrado nas organizações auxilia no desenvolvimento de estratégias de longo prazo, na utilização, mensuração e evidenciação dos capitais, recursos e relacionamentos, na criação de valor a curto, médio e longo prazo, na tomada de decisão e na eliminação dos silos (IIRC, 2016; SAICA, 2015).

O *World Intellectual Capital Initiative (WICI)*, (2013) considera o pensamento integrado como parte de um processo cíclico com o RI, ou seja, é uma jornada contínua de melhoria, na qual o pensamento e o relato integrado são reforçados mutuamente e desenvolvidos naturalmente e em conjunto (IIRC, 2016). Em outras palavras, o relato é uma ferramenta de evidenciação e comunicação que resulta da presença do pensamento integrado nas organizações e que visa romper os silos, melhorar a comunicação e facilitar a compreensão dos *stakeholders* sobre a organização (IIRC, 2013; 2021; Cheng et al., 2014; Lodhia, 2014; Naynar, Ram & Maroun, 2018).

Pesquisas anteriores identificaram que o pensamento integrado é capaz de moldar o comportamento e a comunicação organizacional (Dumay & Dai, 2017), propiciar fluidez das informações (Burke & Clark, 2016) e aprimorar o diálogo entre os departamentos e colaboradores (Lai et al., 2018). De acordo com Lodhia (2014), quanto mais o pensamento integrado estiver enraizado nas atividades de uma organização, mais naturalmente a conectividade da informação fluirá para a elaboração do relato. Ainda, Esch, Schulze e Wald (2019) identificaram que o pensamento integrado incorpora as informações financeiras e socioambientais e de governança (ESG) para restringir a ação dos tomadores de decisão.

No entanto, apesar da literatura descrever o pensamento integrado como um pré-requisito do RI, observa-se que a prática organizacional pode abranger casos contraditórios de organizações que focam apenas no RI sem considerar o processo que abrange o pensamento integrado (Perego, Kennedy & Whiteman, 2016). Assim, considerando a importância do pensamento integrado para o sucesso do RI, a comunidade acadêmica deve incluir na agenda de pesquisa em RI os fatores que favorecem e/ou limitam a adoção do pensamento integrado na prática organizacional (Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014; Adams, 2015; Perego et al., 2016).

Isto posto, a questão que guia esse estudo é “Quais os fatores que favorecem e/ou limitam o pensamento integrado apresentados pela literatura acadêmica sobre o RI?”. Para responder tal questão, a pesquisa objetiva identificar os fatores que favorecem e/ou limitam o pensamento integrado na prática organizacional, a partir da compreensão e análise do conceito, da incorporação e dos benefícios do pensamento integrado. Para tanto, realizou-se uma pesquisa documental em artigos disponíveis nas bases de periódicos Capes, *Emerald Insight*, *Scielo (Web of Science)*, *Science Direct*, *Scopus e Willey* e que continham os termos “*integrated reporting*” e “*integrated thinking*”, em qualquer campo e sem delimitação temporal.

Empreende-se com este estudo avançar a literatura acadêmica sobre RI de modo a preencher a lacuna e atender a chamada de i) Adams (2015) que visa o envolvimento acadêmico no processo do RI contribuindo para o desenvolvimento de novas formas de comunicações internas que consideram o pensamento integrado e a quebra de silos; ii) Perego et al. (2016) que incentivam os acadêmicos no envolvimento com questões de pesquisa que buscam entender o conceito do RI e do pensamento integrado e como são aplicados no nível da empresa; iii) *Special Issue: Critical Perspectives on Integrated Reporting (Critical Perspectives on Accounting, 2019)* que visa oferecer oportunidades para o desenvolvimento de reflexões críticas sobre elementos que compreendem o RI, entre eles, o conceito do pensamento integrado, o qual encontra-se aberto a múltiplas interpretações.

Adicionalmente, a implementação do RI exige que os gerentes se envolvam em pensar integrado e desenvolvam novas formas de medir, gerenciar e divulgar informações (Villiers, Hsiao & Maroun, 2017). Logo, compreender o conceito, a incorporação e os benefícios, bem como os fatores que potencializam e/ou limitam o pensamento integrado, contribui com a prática organizacional e com a disseminação tanto do pensamento, quanto do RI. De modo semelhante, os resultados são relevantes ao IIRC (órgão regulador) e a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) pois avançam sobre conceitos compreendidos pelo RI.

## 2 O RELATO E O PENSAMENTO INTEGRADO

O Relato Integrado (RI) é um processo baseado no pensamento integrado que resulta em um reporte periódico sobre a criação de valor a curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013; 2021) capaz de aprimorar a qualidade dos reportes corporativos e fornecer uma narrativa simples, confiável e qualificada de modo a atender as necessidades e preocupações dos *stakeholders* (Adhariani & Villiers, 2018; Lai et al., 2018). No anseio de publicar um relato coerente, o RI fornece informações sobre o contexto comercial e socioambiental, bem como

sobre a estratégia, a governança, as perspectivas futuras da organização e a criação de valor (García-Sánchez, Rodríguez-Ariza & Frías-Aceituno, 2013; Cheng et al., 2014).

O *Framework 1.0* para o RI, proposto em 2013 e revisado em 2021 pelo IIRC, foi elaborado e sustentado em sete princípios básicos e oito elementos de conteúdo que consistem em assegurar a preparação e apresentação do RI e o conteúdo a ser divulgado. Os princípios básicos são interligados, não excludentes, visam a harmonização dos diferentes requisitos de informação (Higgins et al., 2014) e orientam o conteúdo e a forma de apresentação e evidenciação das informações presentes no processo do RI (Cheng et al., 2014). Os princípios são: i) consistência e comparabilidade; ii) confiança e plenitude; iii) foco estratégico e orientação futura; iv) conectividade de informações; v) relacionamento com os *stakeholders*; vi) materialidade; e vii) concisão.

Além dos princípios, os elementos de conteúdo fornecem as orientações necessárias para a elaboração do RI. No entanto, cabe às organizações determinar quais informações divulgar em consonância com suas especificidades e os princípios básicos (IIRC, 2013; 2021). São apresentados oito elementos de conteúdo: i) visão organizacional e ambiente externo; ii) governança; iii) perspectivas futuras; iv) modelo de negócios; e) estratégia e alocação de recursos; v) desempenho; vi) riscos e oportunidades; vii) bases para apresentação.

Os princípios da conectividade de informação e do relacionamento com os *stakeholders* abordam a importância do pensamento integrado no *Framework 1.0* para o RI. Considerando que o envolvimento com os *stakeholders* ocorre regularmente nas atividades da organização e no curso de seus negócios, a incorporação do pensamento integrado propicia a consideração completa das necessidades e demandas dos mesmos (Lai et al., 2018; Naynar et al., 2018). Tal fato ocorre pela conectividade das informações que flui eficazmente e auxilia na tomada de decisão a partir da incorporação do pensamento integrado (IIRC, 2013; 2016; 2021).

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

Portanto, o pensamento integrado é definido como a consideração ativa das relações entre as unidades operacionais e funcionais da organização e os capitais (financeiro, manufaturado, social e de relacionamento, humano, intelectual e natural) que ela usa ou afeta (IIRC, 2013; 2021; Oliver, Vesty & Brooks, 2016). Dessa forma, o pensamento integrado resulta de um maior conhecimento da realidade dos negócios na sociedade e no ambiente, condicionando a melhores decisões para a organização e seus *stakeholders* (IIRC, 2013; 2021; WBCSD, 2014).

Conforme o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2014), o pensamento integrado é a chave para o sucesso do RI, sendo considerado a sustentação do RI, ou seja, a sua base (BLACKSUN, 2012; WICI, 2013). No entanto, é o próprio RI que auxilia na incorporação do pensamento integrado (BLACKSUN, 2012; WICI, 2013). Nesse sentido, as experiências das organizações que adotam o RI indicam que ambos se desenvolvem naturalmente sendo reforçados mutuamente (WICI, 2013; IIRC, 2016). Portanto, é importante que o pensamento integrado não seja apresentado como um conceito independente e sim como parte de um ciclo que abrange o pensamento e o relato integrado (IIRC, 2016).

Quando o pensamento integrado é aplicado, o RI se torna mais do que o resultado de um processo de evidenciação, mas uma jornada contínua de aprimoramento na tomada de decisões, prestação de contas e comunicação (IIRC, 2016). Desse modo, o RI não se refere apenas a um relatório e sim ao processo da organização para a criação de valor (Ernst & Young,

2014), sendo capaz de auxiliar no entendimento compartilhado de como o valor é criado e melhorar a tomada de decisões com a quebra de silos (IIRC, 2016). Dessa forma, o RI é o produto dos processos de conectividade e pensamento integrado na organização (Ernst & Young, 2014).

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

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

Considerando a importância do pensamento integrado para o sucesso do RI a comunidade acadêmica deve incluir na agenda de pesquisa em RI os fatores que interferem na adoção do pensamento integrado na prática organizacional (Villiers et al., 2014; Adams, 2015; Perego et al., 2016). Para isso, a compreensão do conceito, incorporação e benefícios apresentados pelo pensamento integrado torna-se importante para atender as chamadas de pesquisadores sobre o tema, cumprir o desafio da agenda de pesquisa em RI e avançar na disseminação do RI e do pensamento integrado na prática.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na busca do atendimento do objetivo, essa pesquisa é classificada como descritiva, bibliográfica e documental, pois realizou uma análise em artigos que compõem a amostra do estudo. Os artigos foram obtidos a partir do levantamento realizado em outubro de 2019 e atualizado em dezembro de 2020 nas bases de periódicos Capes, *Emerald Insight*, *Scielo (Web of Science)*, *Science Direct*, *Scopus e Wiley*.

A busca foi direcionada aos artigos que continham o termo “*integrated reporting*” e “*integrated thinking*”, entre aspas, com o operador booleano AND, em qualquer campo e sem delimitação temporal resultando em um total de 376 artigos. Os termos pesquisados foram delimitados em inglês pois captava a literatura disponível sobre o tema, inclusive os artigos em outros idiomas, como o português.

Visando a confiabilidade do estudo, elaborou-se um protocolo de pesquisa, o qual consistiu em apresentar os critérios definidos para a seleção e exclusão dos artigos encontrados. A partir do protocolo de pesquisa, elaborou-se a Tabela 1. O primeiro critério de exclusão (i) consistiu na verificação de artigos duplicados. Utilizou-se o *software* de gerenciamento de referências *Mendeley*, o qual revelou a existência de 45 artigos duplicados. O segundo critério (iii) foi a eliminação de artigos que não analisaram o pensamento integrado empiricamente. Realizou-se um exame dos títulos, resumos e palavras-chaves para localizar artigos de revisão de literatura, o que resultou na remoção de 9 artigos. O terceiro critério (iii) consistiu na exclusão de 46 documentos, os quais não foi possível obter acesso.

Para garantir que os artigos fossem relevantes em relação ao objetivo da pesquisa, conforme recomendação de Dumay et. al. (2016), o quarto critério (iv) considerou a existência e relevância dos termos pesquisados. A partir da leitura dos artigos, verificou-se a existência do termo “*integrated thinking*” na introdução, literatura, discussões e conclusão. Foram excluídos

230 artigos, pois julgou-se que não avançavam com a proposta da pesquisa, pois esses artigos apresentavam o termo apenas citando outros estudos e ou na lista de referências.

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

|                                      | <i>Emerald</i> | <i>Scielo</i> | <i>Science Direct</i> | <i>Scopus</i> | <i>Wiley</i> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------|----------------|---------------|-----------------------|---------------|--------------|--------------|
| (+) Artigos Localizados              | 193            | 2             | 49                    | 67            | 65           | <b>376</b>   |
| (-) Artigos Excluídos                | (160)          | (1)           | (44)                  | (64)          | (62)         | <b>(330)</b> |
| <b>Critérios Estabelecidos</b>       |                |               |                       |               |              |              |
| i) artigos duplicados                | 0              | 0             | 1                     | 43            | 1            | 45           |
| ii) revisões da literatura           | 3              | 0             | 3                     | 2             | 1            | 9            |
| iii) artigos sem acesso              | 30             | 0             | 0                     | 13            | 3            | 46           |
| iv) irrelevância do termo pesquisado | 127            | 1             | 40                    | 6             | 57           | 230          |
| <b>Amostra da pesquisa</b>           | <b>33</b>      | <b>1</b>      | <b>5</b>              | <b>3</b>      | <b>3</b>     | <b>45</b>    |

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

Portanto, a amostra resultou em 45 artigos que estão evidenciados na Tabela 2 juntamente com os seus autores, ano de publicação, metodologia utilizada e título. Adicionalmente, criou-se as colunas relacionadas a análise de conteúdo realizada nos artigos que compõe a amostra.

**Tabela 2** - Amostra da pesquisa

| <b>Id</b> | <b>Autores (Ano)</b>                 | <b>Título</b>  | <b>Método</b>              | <b>C</b> | <b>I</b> | <b>B</b> | <b>L</b> |
|-----------|--------------------------------------|--|----------------------------|----------|----------|----------|----------|
| 01        | Haller e Van Staden (2014)           | <i>The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting</i>  | <i>Ensaio teórico</i>      |          | X        | X        |          |
| 02        | Knauer e Serafeim (2014)             | <i>Attracting Long-Term Investors Through Integrated Thinking and Reporting: A Clinical Study of a Biopharmaceutical Company</i> | <i>Ensaio teórico</i>      | X        |          |          |          |
| 03        | Robertson e Samy (2015)              | <i>Factors affecting the diffusion of integrated reporting – a UK FTSE 100 perspective</i>                                       | <i>Análise documental</i>  |          | X        |          |          |
| 04        | Burke e Clark (2016)                 | <i>The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics</i>                | <i>Entrevista</i>          |          |          | X        |          |
| 05        | Mio, Marco e Pauluzzo, (2016)        | <i>Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting</i>   | <i>Estudo de caso</i>      |          |          | X        |          |
| 06        | Oliver, Vesty e Brooks, (2016)       | <i>Conceptualising integrated thinking in practice</i>   | <i>Entrevista</i>          |          |          | X        |          |
| 07        | Perego, Kennedy e Whiteman (2016).   | <i>A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward</i>   | <i>Entrevista</i>          |          |          | X        |          |
| 08        | Adams (2017)                         | <i>Conceptualising the contemporary corporate value creation process</i>   | <i>Entrevistas</i>         | X        | X        |          |          |
| 09        | Barth, et. al. (2017)                | <i>The economic consequences associated with integrated report quality: Capital market and real effects</i>                      | <i>Dados em painel</i>     |          |          | X        |          |
| 10        | Del Baldo (2017)                     | <i>The implementation of integrating reporting in SMEs Insights from a pioneering experience in Italy</i>                        | <i>Estudo de caso</i>      |          | X        |          |          |
| 11        | Dumay e Dai (2017)                   | <i>Integrated thinking as a cultural control?</i>  | <i>Entrevista</i>          |          |          | X        |          |
| 12        | Feng, Cummings e Tweedie (2017)      | <i>Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia</i>                                 | <i>Entrevista</i>          |          |          | X        |          |
| 13        | Gunarathne e Senaratne (2017)        | <i>Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation</i>   | <i>Análise de conteúdo</i> |          |          |          | X        |
| 14        | Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017) | <i>Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations</i>                                       | <i>Estudo de caso</i>      | X        | X        |          |          |
| 15        | Macias e Farfan-Lievano (2017)       | <i>Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia</i>                                       | <i>Estudo de caso</i>      | X        |          |          |          |

|    |   |  |                                 |   |   |   |   |
|----|---|--|---------------------------------|---|---|---|---|
| 16 | Maniora (2017)                                  | <i>Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis</i>           | Regressão                       | X |   |   |   |
| 17 | McNally, Cerbone e Maroun (2017)                | <i>Exploring the challenges of preparing an integrated report</i>  | Entrevista                      | X |   |   |   |
| 18 | Venter, Stiglingh e Smit (2017)                 | <i>Integrated Thinking and the Transparency of Tax Disclosures in the Corporate Reports of Firms</i>   | Regressão                       |   |   | X |   |
| 19 | Al-Htaybat e Von Alberti-Alhtaybat (2018)       | <i>Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player</i>   | Entrevista                      | X | X |   |   |
| 20 | Camilleri (2018)                                | <i>Theoretical insights on integrated reporting The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures</i>                                     | Análise documental              |   |   |   | X |
| 21 | Lai, Melloni e Stacchezzini (2018)              | <i>Integrated reporting and narrative accountability: the role of preparers</i>  | Entrevista                      |   |   | X |   |
| 22 | Vesty, Ren Ji (2018)                            | <i>Integrated reporting as a test of worth A conversation with the chairman of an integrated reporting pilot organisation</i>                            | Entrevista                      |   | X |   |   |
| 23 | Vitolla, et. al. (2019)                         | <i>The impact of national culture on integrated reporting quality. A stakeholder theory approach</i>   | Regressão                       |   | X |   |   |
| 24 | Busco, et.al. (2019)                            | <i>The determinants of companies' levels of integration: Does one size fit all?</i>  | Regressão                       | X |   |   |   |
| 25 | Caruana e Grech (2019)                          | <i>Tweaking public sector reporting with integrated reporting (IR) concepts</i>  | Entrevista                      |   |   |   | X |
| 26 | Cavicchi, Oppi e Vagnoni (2019)                 | <i>On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary</i>                                | Entrevista                      |   |   |   | X |
| 27 | Esch, Schulze e Wald (2019)                     | <i>The dynamics of financial information and non-financial environmental, social and governance information in the strategic decision-making process</i> | Entrevista                      |   | X | X |   |
| 28 | Hassan, et. al. (2019)                          | <i>Integrated reporting in UK higher education institutions</i>  | Análise documental              |   |   |   | X |
| 29 | Higgins, et. al. (2019)                         | <i>Journey or toolbox? Integrated reporting and processes of organisational change</i>   | Entrevista                      | X |   |   |   |
| 30 | Massingham, Massingham e Dumay, (2019)          | <i>Improving integrated reporting A new learning and growth perspective for the balanced scorecard</i>   | Ensaio teórico                  | X |   |   |   |
| 31 | Rodríguez-Gutiérrez; Correa e Larrinaga, (2019) | <i>Is integrated reporting transformative? An exploratory study of non-financial reporting archetypes</i>  | Entrevista / análise documental |   |   |   | X |
| 32 | Stacchezzini et. al. (2019)                     | <i>An intellectual capital ontology in an integrated reporting context</i>   | Entrevista                      | X | X |   |   |
| 33 | Adhikariparajuli; et. al. (2020)                | <i>Integrated reporting in higher education: insights from Scotland, Northern Ireland and Wales</i>  | Análise documental              | X |   | X |   |
| 34 | Barac, et. al. (2020)                           | <i>Generic skill profiles of future accountants and auditors – moving beyond attributes</i>  | Survey                          | X | X |   |   |
| 35 | Dameri e Ferrando (2020)                        | <i>Implementing integrated reporting to disclose intellectual capital in health organisations</i>  | Estudo de caso                  |   | X |   |   |
| 36 | Dimes e Villiers (2020)                         | <i>How management control systems enable and constrain integrated thinking</i>   | Estudo de caso                  | X | X |   |   |
| 37 | Hosoda (2020)                                   | <i>Integrated reporting and changes in management control systems in large Japanese companies</i>  | Estudo de caso                  |   |   |   | X |
| 38 | Iacuzzi et. al. (2020)                          | <i>Integrated reporting and change: evidence from public universities</i>  | Estudo de caso                  |   |   |   | X |
| 39 | Malafrente e Pereira (2020)                     | <i>Integrated thinking: measuring the unobservable</i>   | Análise fatorial                |   | X |   |   |

|    |                                       |   |                                |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------|---|--------------------------------|---|---|---|---|
| 40 | Mcguigan, et. al. (2020)              | <i>Thinking through the integration of corporate reporting: exploring the interplay between integrative and integrated thinking</i> | <i>Análise de casos locais</i> | X | X |   |   |
| 41 | Quarchioni, Ruggiero e Damiano (2020) | <i>Flows of information and meaning: a vocabulary approach to integrated thinking and reporting</i>                                 | <i>Análise documental</i>      | X |   |   |   |
| 42 | Rossi e Luque-Vílchez (2020)          | <i>The implementation of sustainability reporting in a small and medium enterprise and the emergence of integrated thinking</i>     | <i>Pesquisa ação</i>           |   | X |   |   |
| 43 | Sanches, et. al. (2020)               | <i>Sensemaking of Financial Institution Actors in the Adoption and Elaboration of Integrated Reporting</i>                          | <i>Estudo de caso</i>          |   | X |   |   |
| 44 | Tirado-Valencia, et. al. (2020)       | <i>Integrated thinking in the integrated reports of public sector companies. Evidence and contextual factors</i>                    | <i>Análise de conteúdo</i>     | X |   |   | X |
| 45 | Devalle, et. al. (2020)               | <i>Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice</i>                        | <i>Estudo de caso</i>          | X |   | X |   |

Legenda: (C) Conceito, (I) Incorporação, (B) Benefícios e (L) Limitações

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

Para a condução da análise, os dados foram submetidos a análise de conteúdo conduzida a partir de três etapas: pré-análise, exploração do material e inferência dos resultados (Bardin, 2016). A pré-análise consistiu na escolha dos documentos, leitura flutuante e preparação do material, conduzida conforme os critérios estabelecidos na Tabela 1 para a seleção da amostra.

A exploração do material foi realizada posteriormente para analisar o conceito, incorporação e benefícios do pensamento integrado. Para isso, adotou-se a categorização *a posteriori* como técnica, por não existir um sistema de categorias definidas anteriormente. Os elementos foram reunidos sob um título genérico conforme a abrangência dos dados. Os títulos que emergiram para as categorias foram: Conceito (C), Incorporação (I), Benefícios (B) e Limitações (L) conforme evidenciado na Tabela 2. Por fim, foram realizadas inferências em relação aos resultados em relação aos fatores que favorecem e/ou limitam o pensamento integrado na prática organizacional. As inferências resultaram em proposições evidenciadas na seção 4.2 do estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Objetivando apresentar detalhadamente e de modo encadeado os resultados desta pesquisa, esta seção de apresentação e análise dos resultados foi dividida em dois tópicos. O primeiro tópico (4.1) se refere ao conceito, incorporação e benefícios do pensamento integrado encontrados na análise do conteúdo dos artigos que compreenderam a amostra. A apresentação deste tópico está subdividida em quatro categorias que emergiram na análise de conteúdo: 4.1.1 apresenta a conceitualização do pensamento integrado; 4.1.2 evidencia a incorporação do pensamento integrado; 4.1.3 elenca os benefícios na adoção do pensamento integrado. No segundo tópico (4.2), foram apresentados os fatores que favorecem e/ou limitam a adoção do pensamento integrado nas organizações.

### 4.1 Pensamento Integrado: Conceitualização, Incorporação e Benefícios

#### 4.1.1 Conceitualização do Pensamento Integrado

A primeira categoria analisada se refere ao conceito do pensamento integrado apresentado pelos artigos da amostra. O artigo de Knauer e Serafeim (2014) classifica o pensamento integrado como o cerne do RI, o qual é definido como o gerenciamento sistemático de todas as formas de capitais com objetivo de proporcionar rentabilidade sustentável (artigo 2). Macias e Farfan-Lievano (2017) classificam o pensamento integrado como uma conexão



entre diferentes tipos de capitais, planejamento e tomada de decisão para criação de valor (artigo 15). Em especial, a conexão entre o capital intelectual e a estratégia corporativa no modelo de negócios representam componentes do pensamento integrado Stacchezzini et al. (2019) (artigo 32).

O pensamento integrado apresenta um conceito dinâmico. Conforme sugerido por Quarchioni, Ruggiero e Damiano (2020), o pensamento integrado é representado pelos diferentes tipos de capitais, que se relacionam entre si e progridem com o tempo (artigo 41). Além disso, o pensamento integrado é definido como uma forma de gestão utilizada para melhores decisões e resultados organizacionais (Dimes & Villiers, 2020) (artigo 36).

O pensar integrado foi assemelhado a mentalidade emergente na organização, a qual engloba o hábito de lidar com incertezas e interrupções no modelo de negócios adotado pela organização (Al-Htaybat & Von Alberti-Alhtaybat, 2018) (artigo 19). De modo semelhante, o artigo 45 apresenta o pensamento integrado como uma mentalidade estratégica, baseada na comunicação aberta e em parcerias colaborativas com os *stakeholders* para criar valor (Devalle et al., 2020). Indo além, McGuigan et al. (2020) declaram que o pensamento integrado é um processo individual que ocorre dentro da mente de um indivíduo (Artigo 40).

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

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

O pensamento integrado é conceitualizado como um processo interno que as organizações seguem para aprimorar o nível de divulgação do relato, atuando como uma ferramenta de comunicação com os *stakeholders* (Adhikariparajuli et al., 2020) (Artigo 33). Além disso, o pensar integrado pode ser caracterizado como a capacidade de compreender cenários que integram princípios, lógicas e contextos (Barac et al., 2020) (Artigo 34).

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

Massingham, Massingham e Dumay (2019) utilizaram uma versão aprimorada do *Balanced Scorecard* (BSC) para propor uma compreensão do conceito do pensamento integrado e do *framework* do RI. A versão redefiniu o pensamento integrado como um aprendizado capaz de interagir com o novo mapa estratégico e as perspectivas do BSC e criar valor a longo prazo (artigo 30). Nesse sentido, o alinhamento da estratégia (pela utilização do BSC) e a definição de metas do *Chief Executive Officer*, em relação a uma abordagem que

demonstre aquilo que é necessário para entender o sucesso da organização, é um modo de desenvolvimento do pensamento integrado (ADAMS, 2017).

Ainda, Tirado-Valencia et al. (2020) propõem que o pensamento integrado abranje cinco elementos, sendo eles conectividade, foco externo, planejamento integrado, governança e comunicação integrada (artigo 44). A partir dos dados da pesquisa foi elaborada a Figura 1, a qual agrupa em cinco dimensões a conceitualização do pensamento integrado.

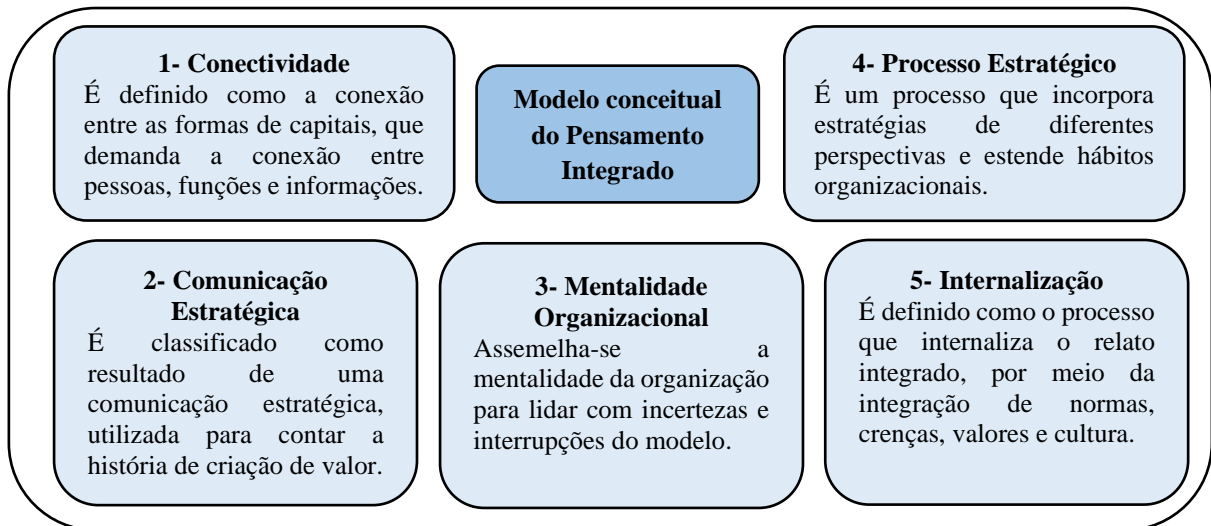


Figura 1 – Modelo de conceitualização do pensamento integrado  
Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2020)

Observa-se na Figura 1 que as definições apresentadas pelos artigos da amostra são diferentes, pois classificam o pensamento integrado tanto como um processo, quanto como um resultado. Tal fato, corrobora com Churet e Eccles (2014) que afirmam que o pensamento integrado é a parte invisível, abaixo da superfície, consequentemente, é de difícil mensuração e classificação.

Além disso, a conceitualização 1, denominada neste artigo como conectividade, corrobora com o *Framework* 1.0 para o RI (IIRC, 2013; 2021) e com Oliver, Vesty e Brooks (2016) que define o pensamento integrado como a consideração ativa das relações entre as unidades operacionais e dos capitais que ela usa ou afeta. A definição 2, comunicação estratégica, classifica o pensamento integrado como o resultado de uma comunicação utilizada para contar a história de criação de valor. Considerando que o RI é capaz de comunicar a geração de valor a definição 2 corrobora com o CGMA (2014) que apresenta a capacidade do pensamento integrado em estruturar os relatórios e direcionar a tomada de decisão eficaz.

A definição 3, mentalidade organizacional, evidencia a ligação com o exposto por SAICA (2015) que classifica o pensamento integrado como uma cultura que integra o DNA da organização. Por intermédio da conectividade de informações, a definição 4, processo estratégico, corrobora com o IIRC (2013; 2021) ao afirmar que o pensamento integrado é um processo que incorpora diferentes perspectivas que afetam a capacidade de criação de valor no curto, médio e longo prazo. O conceito 5, internalização, apresenta semelhança com o Blacksun (2012) e WICI (2013) que definem o pensamento integrado como a base do RI e com Ernst e Young (2014) que apresenta o RI como um resultado do pensamento integrado.

A partir dos resultados, percebeu-se que os estudos avançam na definição do pensamento integrado, apresentando novas conceitualizações. Porém, infere-se que as definições podem ser complementares, logo foi elaborada uma definição geral para o pensamento integrado, a qual vai ao encontro da proposta do IIRC (2016) de não o apresentar como um

conceito independente e sim como parte de um ciclo. O conceito geral apresentado considera o pensamento integrado como multidimensional composto por 5 dimensões (Figura 1).

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

#### **4.1.2 Incorporação do Pensamento Integrado**

A segunda categoria que emergiu na análise de conteúdo é referente a incorporação do pensamento integrado. Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018) (artigo 19) estabelecem que o pensamento integrado surgiu da iniciativa da sustentabilidade, pois as administrações buscam maneiras de aprimorar a sustentabilidade. Conforme Robertson e Samy (2015), a mudança do pensamento isolado para um pensamento integrado representa uma mudança cultural na organização (artigo 3). Com uma abordagem ético-moral (normativa), os gerentes são responsáveis por desenvolver um pensamento integrado com base em uma cultura colaborativa que considere os aspectos socioambientais e de governança (Vitolla et al., 2019) (artigo 23).

Conforme evidenciado por McGuigan et al. (2020), o alcance do pensamento integrado em toda organização requer uma abertura individual para que o pensamento seja encorajado e apoiado no indivíduo (artigo 40). De modo semelhante, Sanches et al. (2020) estabelecem que a adoção do pensamento integrado demanda a interação, inicialmente entre os indivíduos e posteriormente entre as áreas e os setores organizacionais (artigo 43).

Stacchezzini et al. (2019) esclarecem que o pensamento integrado é obtido pela interação entre os departamentos, além daqueles responsáveis pelo processo de elaboração de relatórios e grupos multifuncionais que cooperam para compreender a criação de valor (artigo 32). Esch, Schulze e Wald (2019) estabelece que o pensamento integrado é promovido a partir do RI, pois há uma maior variedade de informações disponíveis que permitem a organização formar uma imagem holística e incorporar informações existentes (artigo 27). Corroborando, Dameri e Ferrando (2020) e Devalle, et al., (2020) apoiam a ideia de que o pensamento integrado é possibilitado a partir do RI (artigo 35 e artigo 45).

Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017) inferem que o pensamento integrado e o RI são estimulados na prática por mecanismos de mudanças, em especial, pela adoção e engajamento de equipes multifuncionais nos processos do RI e pelas mudanças estratégicas (artigo 14). Adams (2017) infere que o pensamento integrado se encontra presente no alinhamento da estratégia organizacional como uma abordagem holística e cidadã, cuja intenção é torná-la real e visível para todos os membros da equipe (artigo 8).

Corroborando, Vesty, Ren e Ji (2018) estabelecem que o pensamento integrado é impulsionado pela estratégia da organização, a qual, por sua vez, é impulsionada pela missão e visão organizacional. O pensamento integrado é a apresentação clara da estratégia (a qual é elaborada no topo) da organização para o seu todo, o que impulsiona as atividades (artigo 22). Conforme o exposto por Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018), o pensamento integrado deve ser gerenciado do topo para fornecer um compromisso organizacional e ser promovido de modo ativo e contínuo em toda instituição, além de estar alinhado com a cultura organizacional (artigo 19).

A adoção bem sucedida do pensamento integrado pode ocorrer a partir da utilização de controles sociais e desenvolvimento de uma cultura de confiança (Dimes & Villiers, 2020) (artigo 36). O pensamento integrado deve permear a cultura da organização de modo a facilitar a tomada de decisão, sendo vinculado ao processo de gestão estratégica com base na conexão

entre insumos, produtos e resultados (Del Baldo, 2017) (artigo 10). Além disso, conforme Rossi e Luque-Vílchez (2020) para que o pensamento integrado seja incorporado é necessário que seja enraizado na cultura organizacional (artigo 42).

Haller e van Staden (2014) propõem que o pensamento integrado seja articulado por intermédio da declaração de valor adicionado, sendo incorporado nos relatórios corporativos e nos procedimentos de contabilidade gerencial (artigo 1). Ainda, Barac et al. (2020) afirmam que os fatores digital, prático e comercial são facilitadores do pensamento integrado (artigo 34). Conforme Malafronte e Pereira (2020), o pensamento integrado pode ser mensurado a partir de dois componentes principais que incluem práticas de monitoramento, estratégia integrada e perspectivas voltadas para o longo prazo (artigo 39). Quanto a incorporação do pensamento integrado os dados obtidos possibilitaram a elaboração da Figura 2.

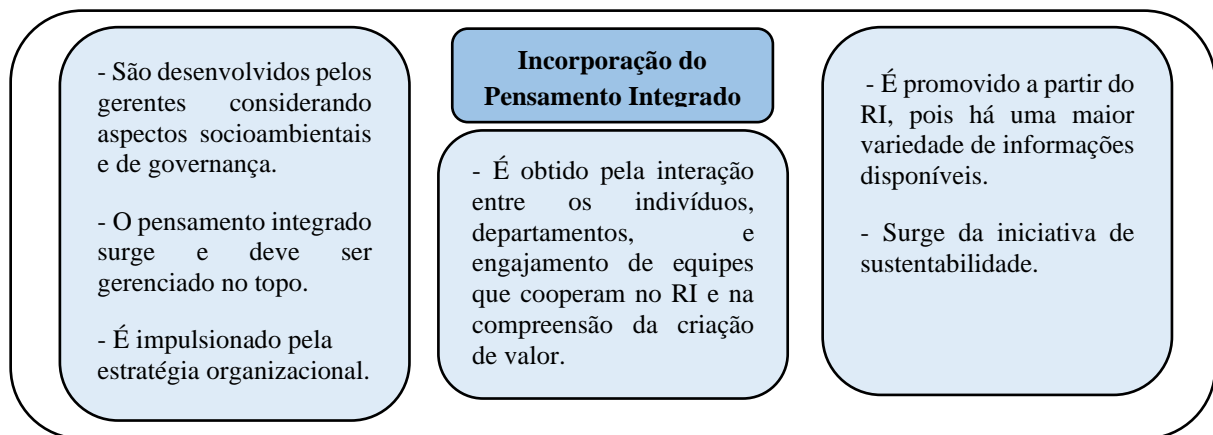


Figura 2 – Incorporação do pensamento integrado  
Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2020)

A partir dos artigos analisados, observa-se que o pensamento integrado é obtido a partir de conexões entre equipes diferentes de toda a organização, corroborando com o exposto por Blacksun (2012). Identificou-se que o pensamento integrado é encontrado e deve ser gerenciado no topo da hierarquia organizacional em conformidade com o afirmado por *World Business Council for Sustainable Development* (2014). Além disso, foi evidenciado pelos artigos da amostra que o pensamento integrado é promovido a partir do RI, fato que confirma com Blacksun (2012), WICI (2013) e CGMA (2014).

Diante disso, infere-se que, assim como sua conceitualização, a incorporação do pensamento integrado não é apresentada de modo uniforme pelos artigos que compõem a amostra. Por um lado, observa-se o pensamento integrado emergindo do topo da hierarquia organizacional, por outro lado, o pensamento integrado pode ser obtido pela interação e engajamento entre as equipes. Estes resultados corroboram com o IIRC (2016) que não há um caminho correto e uma delimitação exata do ponto de partida do pensamento integrado. Frente a isso, buscou-se elaborar um conceito geral para a incorporação do pensamento integrado na prática organizacional.

**Incorporação:** A motivação de incorporar o pensamento integrado ocorre de cima para baixo (*top-down*), por intermédio de estratégias realizadas pela alta administração que consideram os aspectos socioambientais e de governança para a elaboração de relatórios e tomada de decisões. A execução do pensamento integrado na prática ocorre de baixo para cima (*bottom-up*), pois o compromisso individual e o engajamento entre departamentos e equipes torna possível sua disseminação em todas as camadas organizacionais.

### **4.1.3 Benefícios na Adoção do Pensamento Integrado**

A terceira categoria da análise de conteúdo se refere aos benefícios apresentados pela adoção do pensamento integrado. Para apresentar e analisar tais benefícios, foram selecionados os artigos que possuíam metodologia empírica, conforme evidenciado na Tabela 2.

O pensamento integrado se encontra presente nos discursos gerenciais e enfatiza a ideia de remoção de silos, emergindo como uma maneira de conectar a sustentabilidade e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com os negócios da organização visando facilitar a tomada de decisões (Rodríguez-Gutiérrez, Correa & Larrinaga, 2019) (artigo 31). Mio, Marco e Pauluzzo (2016) inferem que o pensamento integrado auxilia os gerentes a entenderem melhor as relações de causa-efeito organizacional, funcionando como uma ferramenta que fornece informações sobre processos de criação de valor e sobre as relações comerciais internas e externas e auxilia na oposição ao pensamento de silos (artigo 5).

Dumay e Dai (2017) sugerem que o pensamento integrado é necessário e importante para os aspectos estratégicos da organização, ou seja, para equipes da alta gerência e não para decisões tácitas, funções do dia a dia (artigo 11). Segundo Feng, Cummings e Tweedie (2017), o pensamento integrado desafia o pensamento convencional que inclui rotinas de trabalhos estabelecidas e melhora a prática de gerenciamento, permitindo que questões específicas sejam incorporadas a tomada de decisão dos negócios (artigo 12).

Conforme Haller e van Staden (2014), o pensamento integrado auxilia na percepção da organização como parte da sociedade, visto que incorpora os efeitos monetários do modelo de negócios atual e futuros, bem como as estratégias corporativas e decisões sobre gestão na criação da riqueza nacional (artigo 1). Tal fato é possível, pois a conectividade da informação está interligada com o pensamento integrado, de modo que auxilia os gerentes a reconhecerem a interdependência entre os tipos de capitais e a organização e permitem melhores escolhas de investimento (Barth et al., 2017) (artigo 9).

Quando permeia por completo a organização, o pensamento integrado é capaz de afetar os objetivos estratégicos e operacionais, bem como os processos da organização (Oliver, et al., 2016) (artigo 6). Dumay e Dai (2017) inferem que o pensamento integrado é capaz de moldar o comportamento dos gerentes e fornecer um modo de comunicar o que eles devem fazer no negócio (artigo 11). O pensamento integrado aprimora o diálogo entre os departamentos e colaboradores a partir do compartilhamento de pensamentos e opiniões presentes no desenvolvimento do RI (Lai et al., 2018) (artigo 21).

Adicionalmente, o pensamento integrado reflete a capacidade da organização mostrar e comunicar de modo convincente sua integração das dimensões econômicas e socioambiental nos processos diários de tomada de decisão (Venter, Stiglingh & Smit, 2017) (artigo 18). Conseqüentemente, quando incorporado nas atividades da organização, o pensamento integrado propicia a fluidez das informações entre os departamentos de modo a auxiliar na tomada de decisão e na preparação dos relatórios externos (Burke & Clark, 2016) (artigo 4).

O pensamento integrado incorpora não apenas as informações financeiras, mas as socioambientais, de governança e também aspectos que podem ser combinados com essas informações para restringir a ação dos tomadores de decisão (Esch, Schulze & Wald, 2019) (artigo 27). Nesse sentido, Hassan et al., (2019) asseveram que o pensamento integrado impacta a cultura das instituições e, conseqüentemente, é capaz de afetar o nível de divulgação das informações apresentadas nos relatórios anuais (artigo 28), incluindo aquelas relacionadas aos elementos de conteúdo do RI (AdhikariParajuli et al., 2020) (artigo 33).

A adoção do pensamento integrado condiciona a integração dos sistemas de informação que garantem o suporte para a elaboração do reporte, bem como a comunicação interna e externa, incluindo a preparação de um relato integrado (Devalle et al., 2020) (artigo 45). Além disso, é a partir do pensamento integrado que podem ocorrer mudanças capazes de permear a organização ao longo do tempo (Iacuzzi et al., 2020) (artigo 38).

No entanto, Perego, Kennedy e Whiteman (2016) inferem que os especialistas de RI observam a geração de relatórios externos como uma questão secundária, pois o principal benefício do pensamento integrado seria mudar as atividades internas da organização (artigo 07). Diante do exposto, elaborou-se a Tabela 3 com os benefícios apresentados pelo pensamento integrado.

Tabela 3 - Benefícios do pensamento integrado

| <b>Benefícios</b>   | <b>Referências</b>                                  |
|---|---|
| Conecta a sustentabilidade e a RSC com os negócios diários para relatar estratégias futuras, auxilia na remoção dos silos e na tomada de decisão;   | Rodríguez-Gutiérrez, Correa e Larrinaga (2019)      |
| Incorpora informações socioambientais, de governança e auxilia na tomada de decisão;  | Esch, Schulze e Wald (2019)                         |
| Propicia a fluidez das informações entre os departamentos e auxilia na tomada de decisão;   | Burke e Clark (2016).                               |
| Auxilia na compreensão das relações de causa-efeito organizacional, fornecendo informações sobre processos de criação de valor e relações comerciais internas e externas e auxilia na remoção de silos; | Mio, Marco e Pauluzzo (2016)                        |
| A conectividade da informação proporciona o pensamento integrado, o qual permite alocação eficiente dos capitais;   | Barth et al., (2017)                                |
| Importante para os aspectos estratégicos da organização e equipes de gerência;  | Dumay e Dai (2017); Feng, Cummings e Tweedie (2017) |
| Afeta os objetivos estratégicos e os processos da organização, molda o comportamento dos gerentes e fornece um modo de comunicar e aprimorar o diálogo entre colaboradores e departamentos;             | Oliver, Vesty e Brooks (2016); Dumay e Dai (2017)   |
| Reflete a capacidade da organização mostrar e comunicar de modo convincente sua integração das dimensões econômicas e socioambiental nos processos diários de tomada de decisão;                        | Venter, Stiglingh e Smit (2017)                     |
| Impacta a cultura das instituições e afeta o nível de divulgação das informações apresentadas nos relatórios anuais;  | Hassan et al., (2019)                               |
| É capaz de mudar as atividades internas da organização;   | Perego, Kennedy e Whiteman (2016)                   |
| Auxilia na percepção da organização como parte da sociedade;  | Haller e van Staden (2014)                          |

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

Observa-se que os benefícios apresentados na Tabela 3 corroboram com a literatura sobre o tema. Por exemplo, a ênfase na remoção de silos apresentada por Rodríguez-Gutiérrez, Correa e Larrinaga (2019) e Mio, Marco e Pauluzzo (2016) também foi elencada por SAICA (2015) ao afirmar que eliminar o silos é uma parte do pensamento integrado. Além disso, a conectividade da informação permite alocação eficiente dos capitais, promovendo o pensamento integrado e a quebra de silos (CGMA, 2014; WICI, 2016). Fato que vai ao encontro do exposto por Barth et al., (2017) que afirmam que a conectividade da informação está interligada com o pensamento integrado, de modo a auxiliar os gerentes a reconhecerem a interdependência entre os tipos de capitais e a organização e permitir melhores escolhas.

Outro destaque se refere à apresentação do pensamento integrado como importante para os aspectos estratégicos da organização e às equipes de gerência (Dumay & Dai, 2017; Feng, Cummings & Tweedie, 2017), o que é corroborado por estudos anteriores como o de Villiers, Hsiao e Maroun (2017) que afirma a necessidade de desenvolver um pensar integrado pelos gerentes da organização para implementar com êxito o RI. Adicionalmente, remete-se ao documento do CGMA (2014), no qual o pensamento integrado apoia os conselhos e promove informações de gerenciamento relevantes para tomada de decisão.

Destarte, Mio, Marco e Pauluzzo (2016) inferem que o pensamento integrado fornece informações sobre processos de criação de valor, fato semelhante ao exposto pelo IIRC (2013; 2021) em que o pensamento integrado considera os fatores que afetem a capacidade de criação de valor. A capacidade de atingir os objetivos estratégicos e os processos da organização, de

moldar o comportamento dos gerentes e fornecer um modo de comunicar e aprimorar o diálogo (Oliver et al., 2016; Dumay & Dai, 2017) remetem aos estudos de Villiers, Hsiao e Maroun (2017) no qual a implementação do RI exige o envolvimento no pensar integrado e em novas formas de medir, gerenciar e divulgar informações.

#### 4.2 Pensamento Integrado: Fatores que Favorecem e/ou Limitam sua Adoção

A partir dos resultados apresentados no tópico anterior (4.1), elaborou-se a Tabela 4, a qual evidencia dez fatores (F) que favorecem a adoção do pensamento integrado.

Tabela 4 – Fatores que favorecem a adoção do pensamento integrado nas organizações

| Fatores (F)  | Referências   |
|--|---|
| 1. Sua adoção é promovida pela elaboração do Relato Integrado  | Lai, Melloni e Stacchezzini (2018); Esch, Schulze e Wald (2019)             |
| 2. Emerge pela iniciativa da sustentabilidade  | Venter, Stiglingh e Smit, (2017); Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018) |
| 3. Surge pelo topo da hierarquia organizacional  | Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018); Vesty, Ren Ji (2018)             |
| 4. Sua adoção é impulsionado pela estratégia organizacional  | Del Baldo (2017); Vesty, Ren Ji (2018)                                      |
| 5. É resultado de uma comunicação estratégica  | Adams (2017); Higgins et al. (2019)   |
| 6. Obtido pela interação entre os departamentos  | Stacchezzini et al. (2019)  |
| 7. Obtido pelo engajamento das equipes multifuncionais que proporcionam a disseminação do pensamento integrado                               | Guthrie, Manes-Rossi e Orelli (2017)  |
| 8. É obtido por meio de uma mudança cultural na organização, a qual ocorre pela mudança do pensamento isolado para integrado                 | Robertson e Samy (2015)   |
| 9. Deriva de uma cultura colaborativa, ocasionando uma imagem holística e que permite incorporar os aspectos socioambientais e de governança | Esch, Schulze e Wald (2019); Vitolla et al. (2019)                          |
| 10. É desenvolvido a partir de uma abordagem ética-moral que considera aspectos socioambientais e de governança                              | Vitolla et al. (2019)   |

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

Além disso, a literatura apresentou fatores limitantes do pensamento integrado, os quais foram agrupados na categoria Limitação (L) na Tabela 2. Del Baldo (2017) afirma que existe uma dificuldade de compreensão dos conceitos referente os aspectos do RI incluindo o pensamento integrado (artigo 10). Al-Htaybat e von Alberti-Alhtaybat (2018) inferem que o pensamento integrado não é conceituado e, conseqüentemente, não é explicitado por todos os colaboradores (artigo 19). Feng, Cummings e Tweedie (2017) estabelecem que o conceito do pensamento integrado é obscuro e desafiador para os *stakeholders* (artigo 12).

De modo semelhante, Gunarathne e Senaratne (2017) criticam que o pensamento integrado não apresenta um conceito claro, inclusive nas organizações que elaboram o RI, e sugerem duas possíveis justificativas, a não disposição em relatar o modelo de negócios ou a falta de conhecimento em relatar de modo integrado (artigo 13). Desse modo, o pensamento integrado pode ser classificado como um “processo doloroso” (tradução livre de “integrated thinking as a painful process”) pelo qual as organizações são pressionadas a relatar (Burke & Clark, 2016, p. 277) (artigo 4).

Conforme Cavicchi, Oppi e Vagnoni (2019) o pensamento integrado pode apresentar dificuldades na sua identificação e desenvolvimento quando as diferentes unidades organizacionais não compartilharem ideias (artigo 26). Além disso, os benefícios do pensamento integrado observados pelos colaboradores podem ser divergentes. Por exemplo, a quebra de silos pode ser uma vantagem observada pelos gerentes mas não corroborada pelos demais colaboradores (Dumay & Dai, 2017) (artigo 11).

A transição para um pensar integrado exige que os processos sejam revitalizados e iniciados na adesão da gerência, a qual posteriormente deve disseminar o processo internamente (Burke & Clark, 2016) (artigo 4). Entretanto, ainda que o pensamento integrado proporciona maiores impactos quando disseminado a partir do topo, é necessário um comprometimento da alta gerência e esforços coordenados para não limitar sua difusão em toda a organização (Knauer & Serafeim, 2014).

O pensamento integrado pode ainda ser limitado pelo enraizamento da cultura na organização, visto que quanto mais disseminada a cultura, mais dificuldades em implementar o pensamento integrado (Dumay & Dai, 2017) (artigo 11). Oliver, Vesty e Brooks (2016) concluem que o pensamento integrado é limitado pelo excesso de diretrizes (artigo 6). Del Baldo (2017) afirma que um obstáculo na adoção do pensamento integrado consiste na identificação de um sistema de informações para suporte, monitoramento e prestação de contas da criação de valor (artigo 10).

Cavicchi, Oppi e Vagnoni (2019) revelam que o fato de o pensamento integrado levar a um desenvolvimento do RI deve ser explorado considerando as especificidades do contexto organizacional, corroborando com Feng, Cummings e Tweedie (2017) que afirmam que o pensamento integrado deve ser interpretado a luz das circunstâncias particulares da organização e requer uma compreensão do contexto empresarial (artigos 26 e 12)

Adicionalmente, Busco et al. (2019) inferem que os níveis de integração do pensamento integrado são relacionados as características próprias da organização e tendem a manter consistente ao longo do tempo. Além disso, são as grandes organizações que estão mais propensas a alcançar a integração, pois possuem recursos necessários e são capazes de atender aos esforços demandados, logo é necessária uma abordagem personalizada para alcance da integração organizacional (artigo 24).

Caruana e Grech (2019) apresentam a mentalidade persistente do setor como a principal barreira para a internalização do pensamento integrado, pois impede a adoção de uma visão holística da administração (artigo 25). Ainda, as especificidades do setor e a percepção dos *stakeholders* específicos de cada organização referente ao conteúdo de pensamento integrado pode ser fator limitante (Cavicchi, Oppi & Vagnoni, 2019) (artigo 26). Somados a isso, casos de mudança de liderança da organização podem limitar o pensamento integrado, logo é necessário que seja desenvolvido uma imagem mais holística das necessidades dos *stakeholders* para fomentar a comunicação de suas expectativas (artigo 12) (Knauer & Serafeim, 2014).

Além disso, o processo demanda aceitação de novas normas e práticas que melhorem o desempenho holístico da organização, como divulgações socioambientais e de governança, a incorporação dos processos estratégicos e operacionais, as quais podem ocasionar mudanças no pensamento integrado, limitando sua atuação (Camilleri, 2018) (artigo 20). Adicionalmente o pensamento integrado ocorre após o desencadeamento de discussões sobre a estratégia da organização entre os membros da diretoria, além de ser vinculado com os paradigmas do relatório de sustentabilidade (Feng, et al., 2017) (artigo 12).

Ainda, Tirado-Valencia, et al. (2020) observaram que o pensamento integrado é limitado quando a conectividade de informações é fraca e quando não há ligações clara entre a materialidade e a estratégia (artigo 44). A partir da literatura que compreende a amostra da pesquisa, foram identificados onze fatores (F) relacionados a limitações que interferem no processo de adoção do pensamento integrado (Tabela 5).



Tabela 5 - Fatores limitantes da adoção do pensamento integrado nas organizações

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

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

Frente aos fatores elencados observa-se que o 1, 2 e 3 se referem a dificuldade em encontrar e formular um conceito capaz de abranger o que é o pensamento integrado, corroborando com a evidencia encontrada no subtópico 4.1.1 do presente estudo, em que os artigos classificam o pensamento integrado de modos distintos. Tal dificuldade pode ocorrer pela inexistência de literaturas anteriores que arrisquem elaborar um conceito de pensamento integrado, condicionando espaço para críticas como a de Feng, Cummings e Tweedie (2017) que o IIRC apenas o definiu de modo abstrato. O que se compreende é que diante da falta de uma base conceitual sólida, falta consenso compartilhado sobre o significado dos principais aspectos do RI.

O fator 4 remete ao subtópico 4.1.2 (incorporação do pensamento integrado) que revelou a falta de consenso sobre o modo que o pensamento integrado emerge nas práticas organizacionais, pois são dependentes das especificidades do contexto organizacional. Os fatores 5, 6, 7, 8 e 10 são interligados, pois a adoção do pensamento integrado iniciado pela gerência (5) ou no topo da organização é fator limitante, visto que pode ocorrer a partir de existência de pressões coercitivas (8) em relatar o RI. Nesses casos, o pensamento integrado pode não ser disseminado, pois não irá existir um compartilhamento de informações com os demais níveis da hierarquia organizacional (7) e, em casos de troca desses colaboradores (6), ou existência de diretrizes em excesso (10), pode ocasionar na perda da essência e da motivação de pensar integrado.

Além disso, o fator 9 aborda uma limitação recorrente nas organizações e que foge de seu controle, dificultando a adoção de diferentes atividades, tecnologias e controles gerenciais, inclusive o pensamento integrado. Por fim, o fator 11 apresenta como imprescindível a existência de sistemas de informações que deem suporte e monitorem a criação de valor, o que revela também uma preocupação com o custo de adoção do pensamento integrado.

Os fatores (F) apresentados nas tabelas 4 e 5 foram elaborados a partir de estudos empíricos sobre o RI e o pensamento integrado nas organizações. Observa-se que os fatores

elencados possuem interligações entre si, logo foram elaboradas seis proposições advindas da interpretação dos resultados (Tabela 6).

Tabela 6 – Proposições elaboradas pela pesquisa

| <b>Fatores (F)</b>                 | <b>Descrição</b>  |
|------------------------------------|---|
| (1) + (2) +<br>(8) + (9) +<br>(10) | <b>Proposição 1</b> - O pensamento integrado surge pela elaboração do RI (F1), pois este conecta as iniciativas de sustentabilidade (F2), ou seja, informações socioambientais e de governança com as financeiras de modo a criar uma visão holística (F9 e F10) e tornando possível a mudança e remoção do pensamento em silos (F8). |
| (3) + (4a) +<br>(5a)               | <b>Proposição 2</b> – O pensamento integrado surge no topo da hierarquia organizacional (F3 e 5a) e é direcionada por especificidades do contexto organizacional (externo) e das características internas da organização (F4a)  |
| (4) + (5) +<br>(6) + (7) +<br>(6a) | <b>Proposição 3</b> – O pensamento integrado surge pela interação entre os departamentos (F6) e o engajamento das equipes multifuncionais (F7), a partir da comunicação estratégica organizacional (F4 e F5). No entanto, a mudança na gerência ocasiona alterações no pensamento integrado (F6a) dificultando sua disseminação.      |
| (7a) + (9a)<br>+ (10a)             | <b>Proposição 4</b> - A falta de compartilhamento de informações (F7a), o excesso de diretrizes (F10a) e o enraizamento da cultura (F9a) impedem ou dificultam a adoção do pensamento integrado na prática.   |
| (3a) + (8a)                        | <b>Proposição 5</b> – A falta de conhecimento sobre como elaborar os reportes conforme as diretrizes do IIRC (F3a) e a pressão para relatar (F8a) dificulta a disseminação do pensamento integrado.   |
| (1a) + (2a)                        | <b>Proposição 6</b> – Embora não seja claramente definido (F1a) o pensamento integrado é vinculado aos paradigmas de sustentabilidade (F2a).  |

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

As seis proposições elaboradas contribuem com a possibilidade de aplicação futura em novos estudos empíricos relacionados ao tema de pensamento integrado. Destaca-se que as proposições foram originadas a partir da interpretação dos resultados das pesquisas consideradas na amostra.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi conduzida com a finalidade de identificar os fatores que favorecem e/ou limitam o pensamento integrado na prática organizacional, a partir da compreensão e análise do conceito, da incorporação e dos benefícios do pensamento integrado. Infere-se que o conceito de pensamento integrado necessita avançar para sua melhor compreensão prática. A partir dos resultados da análise dos artigos, elaborou-se um modelo de conceitualização do pensamento integrado, o qual amplia as discussões proposta por Churet e Eccles (2014) de que o pensamento integrado é de difícil mensuração e classificação. Ainda que os conceitos apresentados no modelo classifiquem o pensamento integrado de modo divergente, percebeu-se que os estudos avançam apresentando conceitualizações novas e complementares.

Logo, corrobora que o pensamento integrado é parte de um ciclo, conforme evidenciado pelo IIRC (2016). A classificação geral proposta pela pesquisa é a seguinte: o pensamento integrado é definido como a comunicação estratégica utilizada para contar a criação de valor organizacional, processo que incorpora estratégias de diferentes perspectivas internalizadas na organização e que conecta as diferentes formas de capitais por intermédio de uma maior conexão entre as pessoas, funções e informações que permeiam as camadas da organização, estendem seus hábitos e rotinas e criam uma mentalidade capaz de lidar com incertezas e interrupções no modelo de negócios.

Observou-se que, assim como sua conceitualização, a incorporação do pensamento integrado não é apresentada de modo uniforme pelos artigos. Quanto a isso, destaca-se que compete a comunidade acadêmica o desafio da agenda de pesquisa em RI e compreender os fatores que influenciam e limitam sua adoção na prática organizacional (Villiers et al, 2014;

Adams, 2015; Perego et al., 2016). Os resultados indicaram que o pensamento integrado pode emergir do topo da hierarquia organizacional ou ser obtido pela interação e engajamento entre as equipes.

A motivação de incorporar o pensamento integrado ocorre de cima para baixo (*top-down*) por intermédio de estratégias realizadas pela alta administração que consideram os aspectos socioambientais e de governança para a elaboração de relatórios e tomada de decisões. A operacionalização do pensamento integrado na prática ocorre de baixo para cima (*bottom-up*) pois o compromisso e engajamento entre departamentos e equipes torna possível sua disseminação em todas as camadas organizacionais.

A pesquisa contribui com a literatura do RI ao identificar os dez fatores que favorecem a adoção do pensamento integrado e os onze fatores que apresentam limitantes do pensamento integrado no âmbito organizacional, dentre os quais destacam-se: a dificuldade em encontrar na literatura um conceito capaz de abranger o que é o pensamento integrado, a falta de um consenso sobre o modo que o pensamento integrado emerge nas práticas organizacionais, e a dependência das especificidades do contexto organizacional.

Além disso, a pesquisa contribui com a academia ao formular seis proposições a partir da interpretação dos fatores. A partir disso, originam-se questões que merecem aprofundamento em pesquisas futuras, dentre as quais destacam-se:

- Quais características contextuais externas à organização direcionam a adoção do pensamento integrado?
- Quais características organizacionais internas condicionam a disseminação do pensamento integrado?
- Como o pensamento integrado emerge nas práticas organizacionais?
- Como o pensamento integrado conecta as iniciativas de sustentabilidade e as informações socioambientais e de governança com as informações financeiras?
- Qual o relacionamento entre o pensamento integrado e a sustentabilidade?
- Como o pensamento integrado promove a mudança nas organizações e a remoção do pensamento em silos?
- Qual o impacto do pensamento integrado no dia-a-dia das organizações? Qual a influência da utilização do pensamento integrado no resultado da organização?

Quanto à contribuição prática, a pesquisa apresenta às organizações a classificação geral do pensamento integrado e proposições que auxiliam sua compreensão prática. Ainda, infere-se que a divergência do conceito e da incorporação do pensamento integrado, e a existência dos fatores demonstram que para o pensamento integrado e o RI estar presente nas organizações, cabe aos reguladores e a comunidade acadêmica intensificar discussões sobre o tema e realizar grupos de trabalhos e estudos visando a compreensão do *Framework 1.0* para o RI e dos conceitos que abrangem seu escopo.

Como limitação a pesquisa não possibilita a generalização dos dados. Além disso, o caráter de pesquisa bibliográfica e documental, na qual a escolha das bases de dados pesquisadas e os critérios de exclusão e inclusão dos artigos podem ter alterações na mudança do pesquisador dos objetivos que guiam a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227–245. <https://doi.org/10.1108/14691931311323869>

Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical*

*Perspectives on Accounting*, 27, 23–28. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.001>

Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(4), 906–931. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2529>

Adhariani, D., & de Villiers, C. (2018). Integrated reporting: perspectives of corporate report preparers and other stakeholders. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2018-0043>

Adhikariparajuli, M. Hassan, A., Fletcher, M., & Elamer, A. A. (2020). Integrated reporting in higher education: insights from Scotland, Northern Ireland and Wales. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0031>

Al-Htaybat, K., & von Alberti-Alhtaybat, L. (2018). Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1435–1460. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2680>

Barac, K., Plant, K., Kunz, R., & Kirstein, M. (2020). Generic skill profiles of future accountants and auditors – moving beyond attributes. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. DOI 10.1108/HESWBL-08-2020-0180.

Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: Capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62(2017), 43–64. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.005>

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70: São Paulo.

Blacksun. (2012). *Understanding transformation: Building the business case for Integrated Reporting*. London.

Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.001>

Busco, C., Malafrente, I., Pereira, J., & Starita, M. G. (2019). The determinants of companies' levels of integration: Does one size fit all? *The British Accounting Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.01.002>

Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate Communications*, 23(4), 567–581. DOI: 10.1007/978-3-030-01719-4\_3

Caruana, J., & Grech, I. (2019). Tweaking public sector reporting with integrated reporting (IR) concepts. *Public Money & Management*, 39(6), 409–417. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1583911>

Cavicchi, C., Oppi, C., & Vagnoni, E. (2019). On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 345–371. <https://doi.org/10.1007/s10997-019->

09456-2

- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 25(1), 90–119. <https://doi.org/10.1111/jifm.12015>
- Churet, C., & Eccles, R. G. (2014). Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 56–65. <https://doi.org/10.1111/jacf.12054>
- CGMA. (2014). Integrated thinking: The next step in integrated reporting. *London: CIMA: And New York: American Institute of CPAs*, 1–12.
- Dameri, R. P., & Ferrando, P. M. (2020). Implementing integrated reporting to disclose intellectual capital in health organisations: a case study. *Journal of Intellectual Capital*. 1469-1930. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2020-0019>
- Del Baldo, M. (2017). The implementation of integrating reporting <IR> in SMEs: Insights from a pioneering experience in Italy. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 505–532. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0094>
- Devalle, A., Trana, M. G. di, Fiandrino, S., & Vontris, D. (2020). Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice. *Meditari Accountancy Research*. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2019-0654>.
- Dimes, R., & Villiers, C. de. (2020). How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*. DOI 10.1108/MEDAR-05-2020-0880
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166–185. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.001>
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574–604. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2016-0067>
- Ernst & Young. (2014). *Integrated reporting: Elevating Value*.
- Esch, M., Schulze, M., & Wald, A. (2019). The dynamics of financial information and non-financial environmental, social and governance information in the strategic decision-making process. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA05-2018-0043>
- Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2). <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0068>
- García-Sánchez, I. M.; Rodríguez-Ariza, L.; & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, v. 22, n.5, p. 828–838.

DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.01.007

- Gunarathne, N., & Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*, 32(4-5), 524-548. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2016-1309>
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organizations. *Meditari Accountancy Research*, 25(4). . <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2017-0155>
- Haller, A., & van Staden, C. (2014). The value added statement – an appropriate instrument for integrated reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7). DOI 10.1108/AAAJ-04-2013-1307
- Hassan, A., Adhikariparajuli, M., Fletcher, M., & Elamer, A. (2019). Integrated reporting in UK higher education institutions. In *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Higgins, C., Stubbs, W., Tweedie, D., & McCallum, G. (2019). Journey or toolbox? Integrated reporting and processes of organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1662-1689. <https://doi.org/10.1108/aaaj-10-2018-3696>
- Iacuzzi, S., Garlatti, A., Fedele, P., & Lombrano, A. (2020). Integrated reporting and change: evidence from public universities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. Vol. 32 No. 2, pp. 291-310. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-08-2019-0120>
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *The International <IR> Framework*. Acesso em Janeiro de 2019.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2021). *International <IR> Framework*. Acesso em Janeiro de 2021.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2016). Creating Value. *The Cyclical Power of Integrated Thinking and Reporting*. Acesso em Janeiro de 2020.
- Knauer, A., & Serafeim, G. (2014). Attracting Long-Term Investors Through Integrated Thinking and Reporting: A Clinical Study of a Biopharmaceutical Company. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(2), 57-64. <https://doi.org/10.1111/jacf.12067>
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: the role of preparers. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1381-1405. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2674>
- Lodhia, S. (2014). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Business Ethics*, 129(3). . <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2194-8>
- Macias, H. A., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: Multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*, 25(4).

<https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0099>

- Malafrente, I., & Pereira, J. (2020). Integrated thinking: measuring the unobservable. *Meditari Accountancy Research*. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2019-0640>
- Maniora, J. (2017). Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 755–786. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2874-z>
- Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: A new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60–82. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0095>
- McNally, M. A., Cerbone, D., & Maroun, W. (2017). Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 481–504. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0085>
- McGuigan, N. Haustein, E. Kern, T., & Lorson, P. (2020). Thinking through the integration of corporate reporting: exploring the interplay between integrative and integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*. DOI 10.1108/MEDAR-04-2020-0872
- Mio, C., Marco, F., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204–218. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.149>
- Naynar, N. R., Ram, A. J., & Maroun, W. (2018). Expectation gap between preparers and stakeholders in integrated reporting. *Meditari Accountancy Research*, 26(2), 241–262. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2017-0249>
- Oliver, J., Vesty, G., & Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), 228–248. <https://doi.org/10.1108/MAJ-10-2015-1253>
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136(July 2014), 53–64. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.106>
- Quarchioni, S., Ruggiero, P., & Damiano, R. (2020). Flows of information and meaning: a vocabulary approach to integrated thinking and reporting. *Meditari Accountancy Research*. pp. 2049-372X. DOI 10.1108/MEDAR-01-2020-0677
- Robertson, F. A., & Samy, M. (2015). Factors affecting the diffusion of integrated reporting – a UK FTSE 100 perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 190–223. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2014-0044>
- Rodríguez-Gutiérrez, P., Correa, C., & Larrinaga, C. (2019). Is integrated reporting transformative?: An exploratory study of non-financial reporting archetypes. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(3), 617–644.
- Rossi, A., & Luque-Vílchez, M. (2020). The implementation of sustainability reporting in a

small and medium enterprise and the emergence of integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*. pp. 2049-372X. DOI 10.1108/MEDAR-02-2020-0706

- Sanches, S. L. R., Favato, K. J., Slewinski, E., & Neumann, M. (2020) Sensemaking dos atores de uma instituição financeira na adoção e elaboração do Relatório Integrado. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.22, n.3, p. 628-646. DOI:10.7819/rbgn.v22i3.4067.
- South África Institute of Chartered Accountants, SAICA. (2015). *Integrated thinking: An exploratory survey*.
- Stacchezzini, R., Florio, C., Sproviero, A. F., & Corbella, S. (2019). An intellectual capital ontology in an integrated reporting context. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 83–99. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2018-0090>
- Tirado-Valencia, P., Cordobés-Madueño, M., Ruiz-Lozano, M., & Vicente-Lama, M. (2020). Integrated thinking in the integrated reports of public sector companies. Evidence and contextual factors. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2040-8021. DOI 10.1108/SAMPJ-11-2019-0387
- Venter, E. R., Stiglingh, M., & Smit, A. R. (2017). Integrated Thinking and the Transparency of Tax Disclosures in the Corporate Reports of Firms. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 28(3), 394–427. <https://doi.org/10.1111/jifm.12064>
- Vesty, G. M., Ren, C., & Ji, S. (2018). Integrated reporting as a test of worth: A conversation with the chairman of an integrated reporting pilot organisation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1406–1434. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2684>
- Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1042–1067. DOI: 10.1108/AAAJ-06-2014-1736
- Villiers, C., Hsiao, P. C. K., & Maroun, W. (2017). Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 450–460
- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garzoni, A. (2019). The impact of national culture on integrated reporting quality. A stakeholder theory approach. *Business Strategy and the Environment*, (January), 1–14. <https://doi.org/10.1002/bse.2332>
- World Intellectual Capital Initiative (WICI). (2013). Connectivity Background Paper for <IR>. Acesso em Dezembro de 2019.
- World Business Council for Sustainable Development, WBCSD. (2014). *Integrated reporting in South Africa: From Concept to Practice*.