



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS DE PALMAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**GELCIENE BARBOSA DE MIRANDA**

**DO RELATÓRIO DE GESTÃO AO RELATO INTEGRADO: O  
CASO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

Palmas/TO  
2020

**GELCIENE BARBOSA DE MIRANDA**

**DO RELATÓRIO DE GESTÃO AO RELATO INTEGRADO: O  
CASO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

Monografia foi avaliada e apresentada à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas, Curso de Ciências Contábeis para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Janaína Borges de Almeida

Palmas/TO  
2020

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

B233d Barbosa de Miranda, Gelciene .

Do Relatório de Gestão ao Relato Integrado: O caso do Ministério da Fazenda. / Gelciene Barbosa de Miranda. – Palmas, TO, 2020.

52 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Ciências Contábeis, 2020.

Orientador: Janaina Borges de Almeida

1. Relato Integrado. 2. Criação de Valor. 3. Teoria da Legitimidade. 4. Setor Público. I. Título

**CDD 657**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

# FOLHA DE APROVAÇÃO

GELCIENE BARBOSA DE MIRANDA

## DO RELÁTÓRIO DE GESTÃO AO RELATO INTEGRADO: O CASO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA

Monografia foi avaliada e apresentada à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas, Curso de Ciências Contábeis para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca Examinadora



Prof.<sup>a</sup> Me. Janaína Borges de Almeida, UFT



Prof. Me. Jonatas Soares Araújo, UFT



Prof. Me. Ramon Gomes Queiroz, UFT

Palmas, 2020



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ATA DE DEFESA DE TCC MONOGRAFIA**

Aos 23/06/2020, realizou-se a Defesa do trabalho de conclusão TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do(a) aluno(a) **Gelciene Barbosa de Miranda**, do Curso de Ciências Contábeis, intitulada **Do Relatório de Gestão ao Relato Integrado: O caso do Ministério da Fazenda**, realizada sob a orientação do(a) Professor(a) Orientador(a) Me. Janaína Borges de Almeida, e tendo como banca avaliadora os professores abaixo relacionados. Atribuíram a média Final 8,9 (oito vírgula nove pontos) pelo trabalho, tendo sido considerado (a) ( X ) APROVADO (A) ( ) REPROVADO (A).

Obs.

---

---

---

Nada mais tendo a constar, assinaram esta Ata o(a) Professora (a) Orientador (a) e os demais componentes da banca.

\_\_\_\_\_  
Professor (a) Orientador (a)

\_\_\_\_\_  
Professor (a) Avaliador (a) 1

\_\_\_\_\_  
Professor (a) Avaliador (a) 2

## **AGRADECIMENTOS**

A princípio deva se ter agradecimento a Deus, quem prover o ser de força e motivação para a caminhada a ser seguida. Agradeço a minha família por sempre me apoiar, em especial aos meus pais Gilson e Domingas por serem sempre os meus maiores exemplos de amor, determinação e humildade, ao meu filho Enzo por ser o meu maior incentivo e por ter compreendido minha ausência pelo longo tempo que me dediquei à formação acadêmica.

Agradeço aos meus tios Eldian e Vilma por todo o apoio dado a mim no início dessa jornada e por contribuírem diretamente na realização desse sonho. Agradeço ainda ao meu companheiro por todo cuidado, amor e paciência comigo.

Logo após agradeço em real estima minha Orientadora Prof.<sup>a</sup> Me. Janaína Borges de Almeida, por todo empenho, dedicação e paciência perante as minhas falhas e dúvidas. Obrigada por ter cooperado comigo.

Agradeço a banca examinadora, no qual avalia e pondera esta pesquisa, elucidando pontos a serem melhorados e a importância de tal, ao Prof.<sup>o</sup> Me. Jonatas Soares Araújo e o Prof.<sup>o</sup> Me. Ramon Gomes Queiroz, agradeço ainda a Universidade Federal do Tocantins e a todos os professores que de alguma forma contribuíram com a minha formação intelectual e profissional.

Por fim agradeço a todos os meus amigos por me apoiarem e torceram por mim, em especial os amigos que tenho e fiz ao longo desta caminhada, Matheus e Léia, sou grata a vocês por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

## RESUMO

O Relato Integrado foi desenvolvido pela *International Integrated Reporting Council (IIRC)* formada por uma aliança internacional de empresas, reguladores, investidores, organismos de normatização, entidades contábeis e academia que propõe uma nova abordagem para o processo de relatar, unindo informações financeiras e não financeiras. O objetivo desse trabalho é mostrar a evolução do conteúdo do relatório de gestão do Ministério da Fazenda do Brasil, após adotar as premissas do relato integrado. Foi realizada uma análise de conteúdo dos relatórios de gestão do Ministério da Fazenda de 2015 a 2018. Como resultados observou-se que o Ministério da Fazenda aderiu à Estrutura do Relato Integrado. Constatou-se também que em seu discurso o Ministério da fazenda utiliza de algumas das dinâmicas comportamentais apontadas por Suchman (1995) como: responder as necessidades, demonstrar sucesso, construir reputação, comunicar-se honestamente, buscando legitimar suas ações perante a sociedade. Além disso, os resultados mostram como o Órgão evidencia a sua criação de valor sob a ótica dos capitais.

**Palavras-chaves:** Relato Integrado; Criação de Valor; Legitimidade; Setor Público; Brasil.

## **ABSTRACT**

The Integrated Reporting was developed by the International Integrated Reporting Council (IIRC) formed by an international alliance of companies, regulators, investors, standardization bodies, accounting entities and academia that proposes a new approach to the reporting process, combining financial and non-financial information. The objective of this work is to show the evolution of the content of the management report of the Ministry of Finance of Brazil, after adopting the premises of the integrated report. A content analysis of the management reports of the Ministry of Finance from 2015 to 2018 was carried out. As a result, it was observed that the Ministry of Finance adhered to the Integrated Reporting Framework. It was also found that in his speech the Ministry of Finance uses some of the behavioral dynamics pointed out by Suchman (1995), such as: responding to needs, demonstrating success, building reputation, communicating honestly, seeking to legitimize his actions before society. In addition, the results show how the Agency highlights its creation of value from the perspective of capital.

**Key-words:** Integrated Reporting; Value creation; Legitimacy; Public sector; Brazil.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Princípios norteadores da preparação do Relato Integrado.....	16
Quadro 2 – Elementos de conteúdo.....	17
Quadro 3 – Estratégias de Legitimação de Suchman (1995) .....	20
Figura 1 - Uso de imagens e cores no relatório de gestão.....	27
Figura 2 - Despesa total primária X receitas líquidas.....	30
Figura 3 - Dinâmica comportamental de construir reputação.....	32
Figura 4 - Dinâmica comportamental de consultar a opinião de líderes.....	33
Figura 5 - Dinâmica comportamental de definir metas.....	35
Figura 6 – Projetos Aprovados pelo Conselho de Diretores do Novo Banco de Desenvolvimento.....	36
Figura 7 - Dinâmica comportamental de Demonstrar Sucesso.....	36
Figura 8 - Dinâmica comportamental de Desculpar-se/Justificar-se.....	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Problema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Estrutura da Monografia.....</b>	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 O Relato Integrado .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Teoria Da Legitimidade .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Criação de Valor no Setor Público.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 <i>Accountability</i> do Relatório de Gestão ao RI.....</b>	<b>25</b>
<b>3 RESULTADOS E ANÁLISE.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Modificações Ocorridas na Estrutura do Relatório de Gestão .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Abordagens de Legitimidade no Conteúdo do Relatório de Gestão .....</b>	<b>30</b>
3.2.1 Legitimidade Pragmática.....	30
3.2.2 Legitimidade Moral .....	34
3.2.3 Legitimidade de Forma Cognitiva.....	38
<b>3.3 A Criação de Valor Evidenciada na Estrutura do Relatório de Gestão.....</b>	<b>41</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A história da humanidade é marcada por um processo constante de transformações, que envolvem conceitos que se estendem por diversos campos, entre eles o econômico, social, ambiental e cultural, assim as empresas, na qualidade de agentes presentes no ambiente social, não poderiam se isentar dessas transformações (BOMFIM; TEIXEIRA; MONTE, 2015). Como reflexo de entendimentos a respeito de responsabilidade social, as empresas passaram a ter preocupações com práticas socioambientais visando legitimar suas ações perante os seus *stakeholders* (BONFIM; TEIXEIRA; MONTE, 2015).

Nesse sentido, as empresas aumentaram a divulgação de informações voluntárias, além daquelas obrigatórias, detalhando, legitimando e interagindo com a comunidade sobre fatores sociais e ambientais (FREITAS; FREIRE, 2017). Nesse contexto, surgiu um novo modelo de divulgação voluntária o Relato Integrado, criado pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC). O IIRC é uma aliança global entre reguladores, investidores, empresas, organismos de normatização, profissionais de contabilidade e ONGs (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013).

Os relatórios integrados podem ser conceituados como uma constelação de várias lógicas de avaliação que devem ser harmonizadas para atingir um estado de legitimidade (VAN BOMMEL, 2014). Os conceitos fundamentais que escoram a elaboração do relato integrado buscam explicar como a organização gera valor ao longo do tempo, através da visão e interação com o ambiente externo e com os capitais para gerar valor no curto, médio e longo prazo (ABREU et al., 2016). “O valor gerado por uma organização possui dois aspectos inter-relacionados: o valor gerado para ela mesma e o valor gerado para as partes interessadas e para a sociedade em geral” (BORÇATO, 2017, p.39).

No contexto empresarial brasileiro, acrescentar valor a organização é uma condição muito valorizada por executivos, e aliada a outros fatores pode favorecer o crescimento do negócio, além de proporcionar melhores condições para o processo de tomada de decisão e fortalecer os métodos de revisão e auditoria (SANTOS et al., 2018).

No setor público, o principal objetivo do relatório integrado é que a alta administração demonstre para a sociedade como as estruturas de governança funcionam, como os recursos são aplicados visando alcançar objetivos. Esses objetivos devem representar resultados que atendam de maneira eficiente às demandas da sociedade, isto é, criam valor público (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018).

São vários fatores que motivam a elaboração e divulgação do RI pelas organizações públicas e privadas, no âmbito nacional existem iniciativas voluntárias de adoção do RI visando atender às recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da bolsa de valores e até mesmo as exigências de obrigatoriedade de divulgação do RI pelas organizações públicas, conforme previsto pela Lei das Estatais e pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (GARCIA; CIASCA; MARÇAL, 2019).

Diante do exposto chegou-se ao problema da pesquisa, que se concentra no questionamento apresentado na próxima subseção.

## **1.1 Problema**

De que forma tem evoluído o conteúdo do relatório de gestão do Ministério da Fazenda do Brasil, após adotar as premissas do relato integrado?

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Mostrar a evolução do conteúdo do relatório de gestão do Ministério da Fazenda do Brasil, após adotar as premissas do relato integrado.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as modificações ocorridas na estrutura do relatório de gestão após a obrigatoriedade de se tornar relato integrado.
- Identificar abordagens de legitimidade no conteúdo do relatório de gestão antes e após a instituição do relato integrado.
- Verificar como a criação de valor é evidenciada na estrutura do relato integrado do Ministério da Fazenda do Brasil.

## **1.3 Justificativa**

O trabalho se justifica por se tratar de um tema recente e pouco abordado no que se refere à adoção do relato integrado pelas instituições públicas, já que o RI tem mais espaço no

setor privado. Portanto, pretende-se contribuir teoricamente ao trazer abordagens exploratórias sobre a adoção do relato integrado por uma instituição pública.

O estudo também é pertinente devido à carência de pesquisas que tratam sobre a adoção do RI. Gibassier, Rodrigue e Arjaliès (2018), afirmam que estudos anteriores sobre RI forneceram informações importantes sobre as motivações das empresas para a adoção dessa nova forma de relatórios corporativos, no entanto esses artigos prestam atenção limitada ao conhecimento de como as organizações acabam adotando essa inovação. Esta investigação contribuirá empiricamente ao demonstrar aspectos da adoção das premissas do relato integrado pelo Ministério da Fazenda.

Busca contribuir ao propor averiguar a existência de aspectos sobre a legitimidade no relato integrado e no relatório de gestão, uma vez que tais relatos são fontes de legitimidade dos representantes do povo na gestão pública. No campo acadêmico esta pesquisa contribuirá como fonte para pesquisas futuras que envolvam o relato integrado no setor público.

#### **1.4 Metodologia**

Para desenvolvimento da pesquisa foram empregados fundamentos da pesquisa bibliográfica, que conforme Marconi e Lakatos (2003) consiste em um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema. Portanto, foram utilizados materiais que se tornaram públicos e que possuem relação com tema abordado, como dissertações, artigos científicos, publicações em periódicos, livros, revistas entre outros.

Para alcançar os objetivos propostos foi utilizada a pesquisa documental. Que se caracteriza por se valer de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reformulados a depender do objetivo da pesquisa (GIL, 2002). Os documentos analisados são os relatórios de gestão do Ministério da Fazenda dos anos de 2015 a 2018, a fim de averiguar a evolução desses relatórios após a adoção da estrutura do relato integrado.

A pesquisa foi feita por meio do estudo de caso do Ministério da Fazenda, o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que possibilite seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos (GIL, 2002). A escolha do Ministério da Fazenda como unidade de análise se deu pelo fato do Órgão ter sido selecionado para testar o novo modelo de relatório de gestão.

O estudo adotou o método qualitativo que é definido por Dias (2002) como sendo uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, isso faz com que o pesquisador necessite de um trabalho mais intensivo de campo. Esse método não utiliza dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A metodologia utilizada para análise dos dados qualitativos foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

Moraes (1999) explica ainda que a análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de base para captar seu sentido simbólico, este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único, o foco pode variar em função de diferentes perspectivas. Essa análise é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que ele tem dos dados, por isso não é possível uma leitura neutra, toda leitura se constitui numa interpretação (MORAES, 1999).

Quanto aos objetivos trata-se de pesquisa exploratória, Severino (2007) afirma que a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim o campo de trabalho, apontando as condições de ocorrência desse objeto. “Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2008).

Para alcançar o primeiro objetivo específico proposto: analisar as modificações ocorridas na estrutura do relatório de gestão após a obrigatoriedade de se tornar relato integrado, foram examinados os relatórios de gestão do Ministério da Fazenda dos anos de 2015 a 2018, fazendo uma comparação entre os relatórios de gestão antes e depois da adoção do relato integrado, além de verificar se os discursos dos Relatórios 2017 e 2018 do MF estão alinhados ao *framework* do Relato Integrado.

Para o segundo objetivo específico: identificar abordagens de legitimidade no conteúdo do relatório de gestão do Ministério da Fazenda antes e após a instituição do relato

integrado, foi feita análise a luz das tipologias de legitimidade propostas por Suchman (1995) que segundo ele estão divididas em: legitimidade pragmática, moral e cognitiva.

Dentro das tipologias propostas por Suchman (1995) existem dinâmicas comportamentais, utilizadas como meio de legitimação, nesse estudo foram utilizadas algumas dessas dinâmicas, como: responder às necessidades, construir reputação, consultar a opinião de líderes, comunicar de forma honesta, estocar confiança, oferecer demonstrações simbólicas, divulgar metas ou projetos, demonstrar sucesso, monitorar a responsabilidade, desculpa e justificativa, reproduzir normas, profissionalizar as operações, persistir, consultar aqueles que tem dúvidas, visar clareza e explicar as divergências.

Referente ao último objetivo específico: verificar como a criação de valor é evidenciada na estrutura do relato integrado do Ministério da Fazenda do Brasil, foram apreciadas as mensagens contidas nos relatórios de gestão de 2017 e 2018 verificando de que forma a criação de valor está evidenciada sob a ótica da estrutura dos capitais.

## **1.5 Estrutura da monografia**

O trabalho está estruturado em 4 capítulos. O capítulo 1, Introdução, apresentou por meio de sua contextualização o tema proposto neste trabalho, bem como a identificação do problema da pesquisa, a justificativa, a apresentação dos objetivos e a metodologia adotada.

O capítulo 2, Revisão da Literatura, fundamenta teoricamente o Relato Integrado, a teoria da legitimidade, a criação de valor no setor público e o *accountability* do Relatório de Gestão ao RI.

O capítulo 3, Resultados e análises, apresenta a análise dos dados que responderam as questões de pesquisa e aos objetivos. O capítulo 4, Considerações finais, apresenta os resultados alcançados, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é realizada uma breve revisão da literatura sobre o Relato Integrado e suas relações com a teoria da legitimidade e a criação de valor público, e aborda também o *Accountability* no setor público e do relatório de gestão adotados pelo setor público.

### 2.1 O relato integrado

Com o crescente aumento na divulgação de *disclosures* voluntários, constatou-se a necessidade de padronizar os relatórios de sustentabilidade para obter uma melhor análise e comparabilidade das informações. Assim, em 1997 foi criado nos Estados Unidos o *Global Reporting Initiative* (GRI), com o propósito de estabelecer um padrão global para os relatórios de sustentabilidade (FREITAS; FREIRE, 2017).

Apesar da evolução no processo de evidenciação de *disclosures* voluntários, as informações financeiras demonstradas pelas organizações tinham necessidade de complemento, assim foram criadas ferramentas adicionais para sanar essas necessidades, como o relatório da sustentabilidade, o comentário da administração, entre outros. Contudo, a adoção dessa prática tornou o composto dessas informações excessivamente extenso e complicado, dificultando assim a compreensão do funcionamento da organização (NAGANO et al., 2014).

A fim de corrigir essas falhas, no ano de 2010 foi criado o *International Integrated Reporting Committee*, que mais tarde passou a se chamar *International Integrated Reporting Council* (IIRC). Criado conforme o comunicado de imprensa emitido pelo *The Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S), em conjunto com o *Global Reporting Initiative* (GRI) com o propósito de elaborar uma estrutura de relatório capaz de integrar as informações das divulgações corporativas (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013).

O relato integrado visa melhorar a qualidade da informação aos provedores de capital financeiro, trazendo uma abordagem mais consistente e eficaz no que diz respeito à elaboração de relatos corporativos, permitindo a destinação do capital de forma mais vantajosa (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013).

No Brasil, o Relato integrado de forma voluntária é promovido pela Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), que é um grupo formado por

pessoas físicas que visam discutir e fomentar a adoção do relato integrado. A iniciativa recebe o incentivo do IIRC, mas é totalmente independente e de responsabilidade de seus membros (COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO, 2019).

O Relato Integrado não se trata apenas de uma comum junção dos relatórios contábeis com os relatórios de sustentabilidade, mas sim de um processo de equilíbrio e de convergência dos sistemas de gestão organizacional e do processo de comunicação corporativa (CARVALHO; KASSAI, 2014).

Sendo assim, é imprescindível que se respeite o tempo certo para que cada empresa ou cada profissional se adeque a esse novo modelo de negócio, em sincronismo com a sociedade, respeitando a natureza e mantendo o equilíbrio nos seus fluxos de caixa (CARVALHO; KASSAI, 2014).

A estrutura do relato integrado é composta por capitais dos tipos: financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013). Ainda conforme o IIRC (2013) os capitais são fatores de valor que aumentam, diminuem ou se transformam por meio de atividades e produtos da organização.

A estrutura do Relato Integrado não impõe indicadores de desempenho específicos (KPIs), métodos de mensuração ou divulgação de temas individuais, porém é baseada em princípios, conforme mostra o quadro 1.

**Quadro 1 – Princípios norteadores da preparação do Relato Integrado**

<b>Foco estratégico e orientação para o futuro:</b> deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como essa se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor.
<b>Conectividade da informação:</b> 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.
<b>Relações com partes interessadas:</b> Um relatório integrado deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas.
<b>Materialidade:</b> deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo
<b>Concisão:</b> Um relatório integrado deve ser conciso
<b>Confiabilidade e completude:</b> Um relatório integrado deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros materiais.
<b>Coerência e comparabilidade:</b> 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: Adaptado de *International Integrated Reporting Council* (2013).

“Estes Princípios Básicos se aplicam individualmente e coletivamente para fins de preparação e apresentação de um relatório integrado, assim, exige-se bom senso na sua aplicação, principalmente quando houver tensão entre eles” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013).

A estrutura do Relato integrado também apresenta os elementos de conteúdo, esses elementos se aplicam a todas as organizações garantindo assim um nível apropriado de comparação entre as organizações. Os elementos de conteúdo são apresentados no formato de questões, como mostra o quadro 2.

**Quadro 2** – Elementos de conteúdo

<b>Elementos</b>	<b>Questões</b>
Visão geral organizacional e ambiente externo	O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?
Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar ao longo do tempo?
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 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: Adaptado de *International Integrated Reporting Council* (2013).

O IIRC (2013) ainda pontua que os Elementos de Conteúdo não devem ser apresentados como uma estrutura padrão de um relatório integrado, com suas informações aparecendo em uma sequência fixa, mas sim de forma que evidencie conexões entre os elementos.

Alguns benefícios trazidos pelo RI são apontados pela literatura, tais como o fato de incluir informações passadas, presentes e futuras, unindo informações financeiras e não financeiras voltadas para as múltiplas partes interessadas, devendo trazer informações concisas e materiais, garantindo a transparência da informação (SOFIAN; DUMITRU, 2017).

Borçato (2017) explica de que maneira as divulgações voluntárias sobre o meio ambiente tem sido utilizadas pelas companhias de capital aberto como ferramenta de legitimação social por meio dos relatos integrados. Além disso, compara o comportamento das companhias conforme o impacto ambiental de suas atividades operacionais. Os resultados apontam que as empresas buscam ganhar legitimidade através da dinâmica comportamental voltada para a construção de reputação, declarando que a gestão acompanha o

desenvolvimento das atividades empresariais, com a preocupação de não agredir o meio ambiente.

Cohen e Karatzimas (2015) discutiram a forma futura de geração de relatórios no setor público, examinando formas alternativas de relato e, mais especificamente, as estruturas de relatórios integrados. O estudo trata também sobre como esses relatórios podem estar relacionados para atender às necessidades de um grupo de usuários, os cidadãos.

A maioria dos cidadãos não é especialista em contabilidade o suficiente para compreender aspectos técnicos e documentos com muitas informações multifacetadas. Eles preferem visualizar o processo de criação de valor de uma entidade do setor público de forma concisa, digerida e de maneira facilmente compreensível. Os relatórios integrados podem ser tão adequados para o setor público quanto para o setor privado, no entanto, os relatórios integrados como estão atendem principalmente a necessidade de informações de investidores (COHEN; KARATZIMAS, 2015).

Sofian e Dumitru (2017) realizaram uma pesquisa sobre a conformidade dos relatórios integrados emitidos por Empresas Financeiras Europeias com o *framework* do Relato Integrado os resultados mostraram que apenas o relatório anual de uma das empresas da amostra obteve o mais alto nível de conformidade com as orientações do IIRF. Porém, cada uma das empresas em análise se destacou com relação à pelo menos um dos princípios norteadores.

Com o objetivo de averiguar o atual estágio de elaboração de RI pelas organizações brasileiras, públicas e privadas, Garcia, Ciasca e Marçal (2019) elaboraram estudo pelo qual foi possível constatar críticas no processo de elaboração do RI, seja por organizações privadas ou públicas. No que diz respeito às organizações privadas observou-se que a maioria das organizações brasileiras publicam as demonstrações financeiras anuais e o RI separadamente, e em prazos distintos, o que contraria totalmente o princípio do RI. Enquanto que no setor público a principal crítica está no desconhecimento sobre o fundamento do RI: o pensamento integrado.

Clarkson et al (2008) realizaram estudo sobre a relação entre o desempenho ambiental corporativo e o nível de divulgações ambientais no RI e concluem que geralmente empresas cuja legitimação está ameaçada acabam por divulgar mais informações a fim de se legitimar.

Consoante a isso Borçato (2017) apresentou os resultados de sua pesquisa afirmando que na maioria dos Relatórios integrados, as divulgações voluntárias sobre meio ambiente natural têm sido utilizadas para ganhar legitimidade de forma cognitiva, por meio de discursos em textos, tabelas e imagens, a partir de estratégias e dinâmicas comportamentais.

## 2.2 Teoria da Legitimidade

A teoria da legitimidade explica que as empresas não possuem um direito inerente aos recursos, ou até mesmo a existir, elas existem até o momento em que a sociedade a considera legítima, e se preciso a sociedade confere à entidade a condição de legitimidade (PENEDO, 2004).

No campo da contabilidade a teoria da legitimidade pode ser entendida com relação às informações divulgadas pelas empresas à sociedade de uma forma geral (FARIAS, 2008). E se a divulgação dessas informações for importante, a empresa sofrerá imposição das forças sociais, para que atenda as expectativas, sendo exigidas por fornecedores, consumidores, leis ou regulamentos (FARIAS, 2008).

“As corporações devem ser sensíveis às demandas do público para recuperar, manter ou ganhar legitimidade” (BEUREN; GUBIANI; SOARES, 2013, p.852). Suchman (1995) explica que as organizações buscam legitimidade por vários motivos, e conclusões sobre a eficácia dos esforços de legitimação dependem dos objetivos com os quais esses esforços são medidos.

Nesse sentido, a divulgação de informação social e ambiental pode ser considerada um meio de legitimar a atividade da empresa, com o objetivo de enunciar o que a empresa realiza com relação à proteção ambiental e de apoio social (EUGÉNIO, 2010). Para firmar a legitimidade, as organizações utilizam formas de evidenciação de informações socioambientais, ainda que de caráter voluntário, mas que são reconhecidas mundialmente, como é o caso das diretrizes propostas pela GRI (SILVA; GONÇALVES; MORAIS, 2015).

A estratégia de recuperar a legitimidade é utilizada em situações específicas em que a empresa se depara com questões ou eventos negativos que ameaçam sua legitimidade, pelo fato de serem amplamente divulgados pela mídia e conseqüentemente serem grandes estimuladores de pressões públicas sobre a empresa (SANCOVSKI; SILVA, 2006).

Desse modo, entende-se que as organizações buscam mudar a perspectivas dos avaliadores demonstrando disposição para o alinhamento de suas ações com interesses da sociedade através de estratégias para recuperar legitimidade.

Suchman (1995) apresentou propostas de estratégias de legitimação, e suas investigações a respeito do assunto, resultaram em uma tipologia dividida em três categorias, denominadas de legitimidade pragmática, moral e cognitiva.

A legitimidade pragmática baseia-se na resposta imediata aos interesses do público-alvo da organização (SUCHMAN, 1995). “Na estratégia pragmática, as organizações

preocupam-se em divulgar sua imagem e seus produtos, e em construir sua reputação” (BEUREN; GUBIANI; SOARES, 2013, p.871). A legitimidade moral: reflete uma avaliação de comportamento ético da organização e suas atividades; e a legitimidade cognitiva: compreende o apoio afirmativo para uma organização ou uma simples aceitação da organização como necessária ou inevitável.

Conforme o modelo de Sushman (1995) as organizações podem fazer uso da forma pragmática, moral ou cognitiva para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade e para isso pode utilizar de estratégias e dinâmicas comportamentais, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias de Legitimação de Suchman (1995)

	<b>Categorias</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Dinâmicas comportamentais</b>
<b>FORMA PRAGMÁTICA</b>	<b>Ganhar</b>	Conformar-se/adaptar-se às exigências	Responder as necessidades
			Cooptar integrantes
			Construir reputação
		Selecionar mercados	Localizar público amigável
			Recrutar cooperadores amigáveis
		Manipular/anunciar	Anunciar novo produto
	Anunciar nova imagem		
	<b>Manter</b>	Perceber mudanças futuras/monitorar interesses	Consultar a opinião de líderes
			Monitorar a confiabilidade
		Proteger realizações passadas/favorecer trocas	Comunicar-se honestamente
	<b>Recuperar</b>	Oferecer relatos	Rejeitar as críticas
			Criar mecanismo de monitoramento
<b>FORMA MORAL</b>	<b>Ganhar</b>	Conformidade Adaptar-se aos ideais	Produzir resultados adequados
			Incorporar-se às instituições
			Oferecer demonstrações simbólicas
		Selecionar o domínio/ênfase nas divulgações	Definir metas
			Demonstrar sucesso
		Manipular/persuadir	Fazer adeptos
	<b>Manter</b>		Perceber mudanças futuras/monitorar ética
		Proteger realizações passadas/favorecer a boa conduta	Monitorar a responsabilidade
			Comunicar-se oficialmente
	<b>Recuperar</b>	Oferecer relatos	Estocar opiniões favoráveis
			Desculpar-se/justificar-se
			Substituir pessoal
<b>Ganhar</b>	Conformidade/adaptar-se aos	Divulgar reestruturação das estratégias	Rever as práticas
			Reconfigurar
			Reproduzir normas

	modelos	Formalizar as operações
		Profissionalizar as operações
	Selecionar rótulos	Buscar certificações
	Institucionalizar	Persistir
Popularizar novos modelos		
Padronizar novos modelos		
Manter	Perceber mudanças futuras/monitorar perspectivas	Consultar aqueles que tem dúvidas
		Visar Clareza
	Proteger pressupostos	Falar dos assuntos com naturalidade
Estocar conexões		
Recuperar	Oferecer relatos	Explicar divergências

Fonte: Adaptado de Machado (2014)

Para Suchman (1995), estas formas de legitimidade estão inter-relacionadas e não necessariamente precisam ser seguidas à risca pelas organizações. Isso quer dizer que as empresas não precisam seguir esse modelo como uma estrutura fixa. E que em um mesmo discurso pode haver mais de uma estratégia de legitimidade.

Sobre as dinâmicas comportamentais cabe esclarecer o significado daquelas que serão utilizadas nesta investigação. Para isso, em complementação ao quadro de Suchman (1995), serão utilizadas as abordagens de Borçato (2017).

Para ganhar legitimidade pragmática uma das dinâmicas comportamentais é a de responder às necessidades. Isso implica em elaborar discursos que divulguem ações que atendam a grupos de avaliadores, tais como: comunidade, clientes, fornecedores colaboradores, outros (BORÇATO, 2017).

Outra maneira de ganhar legitimidade pragmática é por meio da dinâmica comportamental de construir reputação. Essa dinâmica tem como base discursos voltados para a conduta dos gestores e da própria instituição (BORÇATO, 2017). Para manter a legitimidade pragmática uma dinâmica utilizada é a de consultar a opinião de líderes. Tal dinâmica consiste na consulta de líderes de uma comunidade, ou em certo assunto que se deseja legitimar a organização (BORÇATO, 2017). Há organizações que usam essa dinâmica por meio de canais de denúncias sobre sua própria conduta, isso possibilita monitorar os interesses dos avaliadores, propagando a conduta ética da organização (BORÇATO, 2017).

Comunicar de forma honesta é uma dinâmica comportamental que visa manter a legitimidade pragmática. Nesse tipo de dinâmica os resultados divulgados devem refletir a realidade de forma honesta, até mesmo quando esses não condizem com o que os avaliadores poderiam esperar (BORÇATO, 2017).

A dinâmica de estocar confiança é usada para manter a legitimidade pragmática. Usada com a intenção de tranquilizar os avaliadores, por exemplo, divulgação de atividades de organização que não impactam significativamente o meio ambiente (BORÇATO, 2017).

A dinâmica de oferecer demonstrações simbólicas consiste na divulgação de atividades que estejam em conformidade com valores morais dos avaliadores da organização, ou integrar às instituições que desenvolvem atividades que visam o bem comum, sendo já legitimadas (BORÇATO, 2017).

As organizações podem adotar a dinâmica de divulgar metas ou projetos com o intuito de se mostrar de acordo com os ideais dos avaliadores (BORÇATO, 2017). Com essa estratégia, conforme Suchman (1995), a ideia é ganhar legitimidade moral.

Outra forma de ganhar legitimidade moral é denominada de demonstrar sucesso. Nessa dinâmica a ideia é divulgar ações que convençam os avaliadores que os esforços empreendidos pela organização estão surtindo resultados positivos (BORÇATO, 2017).

Entre as dinâmicas comportamentais que mantem a legitimidade moral está a de monitorar a responsabilidade que “implica em criar canais que favoreçam receber denúncias, elogios e sugestões de melhorias” (BORÇATO, 2017, p.87).

Outra forma de recuperar a legitimidade moral é por meio da desculpa e justificativa. Os gestores divulgam relatos com desculpas ou justificativas sobre operações da organização que são contrárias aos valores da sociedade (BORÇATO, 2017). Podem também divulgar a reestruturação de estratégias como mudança do quadro de pessoal, das práticas operacionais (BORÇATO, 2017).

Para ganhar legitimidade cognitiva as organizações usam por exemplo a dinâmica de reproduzir normas em suas divulgações. Essa dinâmica consiste em demonstrar que há o atendimento às legislações as quais a organização é submetida, de modo a demonstrar para os avaliadores que as legislações são cumpridas (BORÇATO, 2017).

Profissionalizar as operações é uma forma de ganhar legitimidade cognitiva, ela consiste em relatar ações voltadas para capacitação de seus agentes, como treinamentos, cursos, palestras, seminários entre outros (BORÇATO, 2017). Espera-se com essa dinâmica que os avaliadores admitam que as atividades sejam realizadas por profissionais, com habilidades e competências necessárias (BORÇATO, 2017).

Na dinâmica comportamental de persistir a ideia é basicamente relatar melhorias obtidas através de medidas adotadas e afirmando a continuidade dessas medidas (MACHADO; OTT, 2015).

Para manter a legitimidade cognitiva a dinâmica consultar aqueles que tem dúvidas é utilizada nos discursos das organizações. Ela consiste em criar canais para que os avaliadores possam sanar suas dúvidas (BORÇATO, 2017).

Outra dinâmica para manter a legitimidade cognitiva é visar clareza, cuja base é esclarecer processos de forma mais simples possível, trazendo assim mais transparência aos processos (BORÇATO, 2017).

A recuperação da legitimidade de forma cognitiva se dá por meio da dinâmica comportamental explicar as divergências (BORÇATO, 2017). Essa dinâmica consiste na divulgação de discurso que explique alguma situação divergente.

A teoria da legitimidade também pode explicar as divulgações de informações contábeis no Setor Público, considerando que o ente público se utiliza da evidenciação de informações contábeis obrigatórias e voluntárias para atender a exigências dos órgãos fiscalizadores e permitir que a sociedade tenha acesso aos resultados alcançados pela gestão (BEUREN; SÖTHER, 2009).

Nas últimas décadas, governos introduziram práticas inovadoras nos processos e serviços como forma de aperfeiçoar gastos e ampliar a legitimidade e restabelecer a confiança da sociedade, haja vista os cenários de crise fiscal e de representatividade em sistemas democráticos (CAVALCANTE; et al., 2017).

Com o estímulo constante à avaliação do desempenho da gestão pública há uma demanda cada vez maior pela mensuração dos objetivos, metas e resultados alcançados, tanto em relação ao proposto e planejado, como em relação aos custos despendidos, inclusive visando à legitimação de mandatos políticos pela via eleitoral (CATELLI; SANTOS, 2004).

A busca por legitimidade também pode ser incorporada pelo conceito de criação de valor, já que a busca proativa por resultados e por uma melhora no desempenho organizacional, bem como a avaliação dos benefícios trazidos a sociedade além de legitimar as ações das entidades, é capaz de identificar e mensurar o valor gerado pela organização.

### **2.3 Criação de valor no setor público**

O relatório integrado tem como principal objetivo explicar aos provedores de capital financeiro como a organização gera valor ao longo do tempo. Um relatório integrado favorece 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 (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013).

Conforme a Estrutura Internacional Para Relato Integrado:

A capacidade de uma organização de gerar valor para si mesma permite um retorno financeiro aos provedores de capital financeiro. Isto está relacionado ao valor gerado por uma organização para as partes interessadas e para a sociedade como um todo, por meio de uma ampla gama de atividades, interações e relacionamentos. Quando estes forem relevantes à capacidade de uma organização de gerar valor para si mesma, devem ser incluídos no relatório integrado (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013).

As organizações devem ter uma idéia clara de como os capitais se relacionam entre si no processo de criação de valor e se estão sendo usados de forma correta e combinada, para gerar os produtos desejados e resultados consequentes (ECK; NEL, 2015). Fazendo uso de uma metáfora com um *iceberg* Eck e Nel (2015), explicam que assim como a estrutura cristalina e a composição dos *icebergs* são diferentes, a forma como os capitais são empregados e interação entre si também é diferente entre uma organização e outra (ECK; NEL, 2015).

Para o IIRC o valor gerado por uma organização ao longo do tempo se manifesta por meio de acréscimos, decréscimos ou transformações de capitais causados por atividades e produtos. No setor público, os referidos capitais são os recursos (financeiros, patrimônio/infraestrutura, pessoal e outros), por meio dos quais se busca a criação de valor público (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018).

O decreto nº 9.203 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional traz em seu artigo 2º, II, a definição de valor público:

Valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (BRASIL, 2017).

Moore (1995) afirma que objetivo do trabalho gerencial no setor público é criar valor público, da mesma forma que o objetivo do trabalho gerencial no setor privado é criar valor privado.

Cordella e Bonina (2012) entendem que no âmbito das organizações do setor público, os recursos financeiros são, portanto, um meio de atingir o objetivo final da organização que é criar valor público, e não o fim da organização. Os autores afirmam ainda que valor público está relacionado ao alcance dos objetivos definidos pelos programas governamentais e na prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Eck e Nel (2015) explicam que embora seja importante que a organização tenha processos internos em prática para garantir que o resultado seja de um nível elevado, assim como de qualidade apropriada, também é de suma importância que a organização tenha um entendimento de como suas partes interessadas mensuram e percebem seu resultado, pois os resultados do processo de criação de valor são julgados pelas partes interessadas afetadas por eles.

Os agentes públicos recebem poder para gerir os recursos públicos com a finalidade de gerar valor, essa responsabilidade requer monitoramento e controle que se dá por meio de prestação de contas, essa prestação de contas deve atender às necessidades de informação de usuários de serviços públicos, provedores de recursos e seus representantes.

#### **2.4 *Accountability* do Relatório de Gestão ao RI**

*Accountability* é um termo da língua inglesa, sem tradução exata para o português, que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados (BRITTO, 2014).

Para Paiva (2009) *accountability* significa a obrigação dos agentes do Estado de explicar regularmente o que fazem, como fazem, por que fazem, quanto gastam e o que vão fazer a seguir. Não se trata, portanto, somente de prestar contas em termos quantitativos, mas de autoavaliar o feito, de dar conhecimento ao que se conseguiu e de justificar aquilo em que se falhou.

Ao passo que se busca novos padrões para a gestão pública, a corrida pela eficiência e qualidade deve ser acompanhada de novos padrões de *accountability* no setor público, de modo a oferecer ao cidadão informações que possibilitem a avaliação de desempenho do administrador público (SLOMSKI, ET AL, 2010).

Conforme o parágrafo único do artigo 70, da Constituição Federal de 1988, “prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária”.

Todo aquele que administra recursos públicos federais, precisará prestar contas anuais, ao final do exercício, essa prestação de contas se dá mediante elaboração de relatório no qual o conteúdo é estabelecido pelo Tribunal de Contas da União, órgão ao qual possui

competência para regulamentar, conforme consta no art. 3 da lei 8.443 de 1992. Essa obrigatoriedade é parte imprescindível no processo de *accountability* governamental.

A Instrução Normativa - TCU N° 63, estabelece as normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União. O artigo 12, da referida Instrução Normativa explica o que um Relatório de Gestão deve abranger:

Os relatórios de gestão referidos no caput do art. 3º devem contemplar todos os recursos orçamentários e extra-orçamentários utilizados, arrecadados, guardados ou geridos pelas unidades jurisdicionadas, ou pelos quais elas respondam, incluídos os oriundos de fundos de natureza contábil recebidos de entes da administração pública federal ou descentralizados para execução indireta (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010)

O TCU vem demandando o aprimoramento dos processos de tomadas e prestações de contas, requerendo informações que permitam avaliar, mais do que a conformidade, o desempenho da gestão. No exercício de tal poder de regulamentar, anualmente o TCU emite ato normativo que regulamenta a forma pela qual serão apresentados àquela Corte os processos de Tomada e Prestação de Contas Anual pelos órgãos e entidades da administração (PAIVA, 2009).

Em decisão recente e seguindo uma tendência mundial, o TCU emitiu decisão normativa n° 170/2018 trouxe ajustes na estrutura básica geral do relatório de gestão, tomando como base a estrutura do Relato integrado desenvolvido pelo IIRC, com o objetivo de melhorar a transparência da prestação de contas.

Com essas medidas, o Relatório de Gestão passa a ser um documento conciso, focado na demonstração de alcance dos resultados e tendo a sociedade como destinatário primordial. Sua estrutura toma como base o relato integrado. O principal objetivo de aplicar a Estrutura do Relato Integrado para organizações do setor público é conferir-lhes um instrumento adequado para que expliquem como alcançam seus objetivos e geram resultados ao longo do tempo, isto é, criam valor público. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018).

### 3 RESULTADOS E ANÁLISE

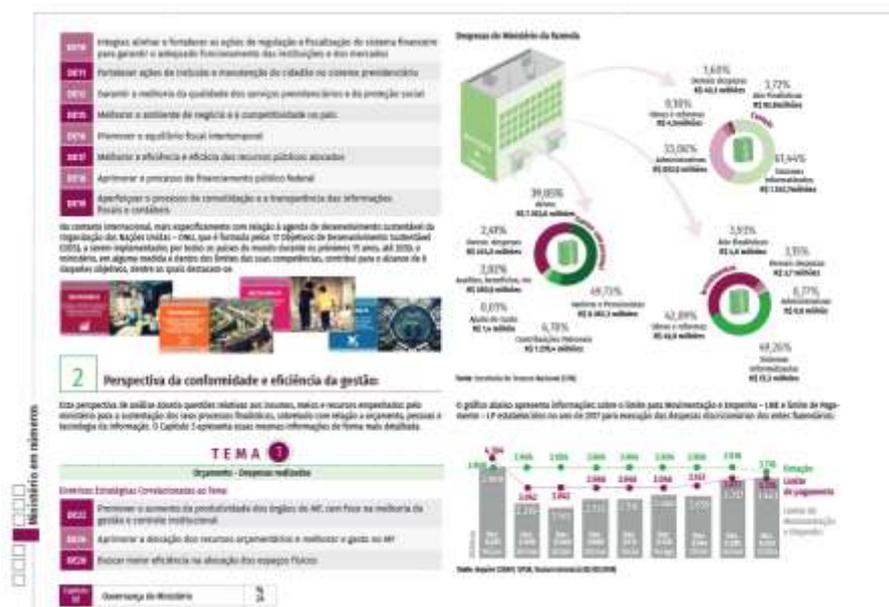
Neste capítulo serão apresentadas as análises feitas nos Relatórios de Gestão do Ministério da Fazenda, acerca das modificações trazidas com a adoção das premissas do Relato integrado para elaboração desses relatórios.

#### 3.1 Modificações ocorridas na estrutura do relatório de gestão

Os Relatórios de Gestão adotados pelo Ministério da Fazenda até 2016 eram feitos por órgãos, cada secretário era responsável pela unidade orçamentária. Os relatórios apresentavam grande volume de páginas e a linguagem utilizada era bastante técnica. No ano seguinte, 2017, já com a adoção do Relato Integrado a prestação de contas passou a ser consolidada e de responsabilidade do ministro e dos secretários, o relatório passou ter uma quantidade inferior de páginas e a linguagem se tornou mais simples e de fácil compreensão.

Outra mudança significativa nos relatórios de gestão emitidos pelo órgão pode ser notada na linguagem visual utilizada, enquanto que nos relatórios anteriores praticamente não foram utilizados esse tipo de recurso, sendo um relatório mais formal e pobre em elementos visuais, os relatórios feitos a partir de 2017 abusam do uso desses elementos, o novo modelo trouxe ilustrações, gráficos, fotos, quadros, caracterizado pelo uso de cores fortes e marcantes para cada capítulo do relatório, como se constata na figura 1.

Figura 1 – Uso de imagens e cores no relatório de gestão



Fonte: Relatório de Gestão do Ministério da Fazenda, 2017 p. 24.

Antes da adoção do RI, os relatórios se concentravam em apresentar a execução financeira e orçamentária utilizando-se apenas de informações técnicas e trazendo apenas números, já os relatórios mais recentes são voltados aos resultados alcançados no exercício, apresentando os principais projetos e resultados se valendo de recursos como gráficos bem elaborados e outras figuras para ilustrar esses resultados, traz também aspectos sobre riscos e controles internos e as perspectivas para os outros anos.

Quanto a estrutura os relatórios de gestão 2017 e 2018 passaram a adotar aquela sugerida pelo IIRC, no que diz respeito aos princípios básicos: foco estratégico e orientação para o futuro, conectividade da informação, relações com partes interessadas, materialidade, concisão, confiabilidade e completude e coerência e comparabilidade, o Ministério da Fazenda aborda todos esses princípios em consonância com a *Framework* do IIRC.

No que se refere a foco estratégico logo no início o Relatório apresenta a *Carta do ministro da fazenda*, onde é feita uma comparação entre o desempenho passado e futuro e os fatores que de alguma forma alteraram esse desempenho, é possível perceber também em muitas partes do discurso abordagens relacionadas a estratégias, bem como ações e metas utilizadas para alcançar os objetivos da entidade. O trecho apresentado a seguir exemplifica estratégias e expectativas futuras expostas na carta do ministro da fazenda.

Ao congelar as despesas do governo em termos reais, a economia pode continuar crescendo, mas o tamanho do governo é reduzido como proporção do PIB. A estimativa conservadora é que, em dez anos, as despesas da União cairão de 20% para 15% do PIB. Isso fará com que o setor privado se expanda, trazendo mais eficiência e produtividade para a economia (RELATÓRIO DE GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 7).

A melhora no ambiente econômico nacional foi possível a partir da criação de medidas sólidas de ajuste fiscal para conter o crescimento do gasto público, que chegou em 2016 a 20% do PIB. Além de aprimorar a qualidade da despesa estatal, com reavaliação de programas e qualificar a utilização de recursos, a aprovação do teto de gastos, no final de 2016, e sua aplicação nos anos posteriores, permitiu limitar o crescimento das despesas do governo federal à inflação do ano anterior (RELATÓRIO DE GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018 p. 3).

Nos dois trechos citados percebe-se um tom otimista, expectando o declínio da despesa da União e o impacto disso sobre o Produto Interno Bruto. Além disso, há a projeção de expansão do setor privado e melhora na economia. Isso atende ao princípio do relato integrado sobre o foco estratégico e orientação para o futuro (IIRC, 2013).

O discurso do Ministério da Fazenda cita em muitas partes a importância da comunicação, da transparência e de um relacionamento mais estreito com a sociedade, e cita algumas estratégias, como a Política de Comunicação Social Integrada que "[...]definiu princípios e procedimentos para o relacionamento das autoridades do órgão com a imprensa,

para as estratégias de comunicação em redes sociais e neste momento atua na modernização e integração dos sítios fazendários." (RELATÓRIO DE GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017, p. 129). Essa Política tem o objetivo de desenvolver um sistema integrado de Comunicação Social, de modo a orientar as ações de comunicação, a divulgação no âmbito institucional, demonstrando assim um alinhamento com o princípio das Relações com partes interessadas do IIRC (2013).

O Ministério da Fazenda ainda passou a apresentar em seu discurso temas que são de interesse de seus avaliadores, trazendo tanto os pontos positivos quanto negativos da organização, riscos e oportunidades encontrados. Diferentemente do conteúdo de relatórios anteriores a adoção do RI, que praticamente só apresentava a execução orçamentária, é possível perceber que o Órgão passou a selecionar os assuntos a serem tratados, demonstrando ter utilizado o princípio da materialidade, conforme o IIRC (2013), como base para elaboração do relatório.

Quanto ao princípio da concisão (IIRC, 2013), é possível perceber que os relatórios passaram a adotar discurso abreviado e claro, com a utilização de linguagem mais simples e com menos termos técnicos o que facilita a leitura e a interpretação por parte dos avaliadores, essa concisão pôde ser percebida inclusive no número de páginas dos relatórios que passou a ser menor, o relatório de 2017 apresentou apenas 176 páginas e o de 2018 somente 168 páginas, enquanto em 2016 foram entregues 43 relatórios que totalizavam aproximadamente 1.800 páginas.

A respeito do princípio da Confiabilidade e completude (IIRC, 2013), os Relatórios do MF apresentam um equilíbrio na abordagem de temas positivos e negativos, o relatório também apresenta algumas comparações entre as metas e projeções e o que foi de fato alcançado. Além disso, fala sobre o bom funcionamento de seu controle interno atendendo as recomendações, determinações, notificações e solicitações de auditoria, reduzindo assim os riscos de a informação conter uma afirmação falsa, tornando assim as informações mais confiáveis. Como mostra esse trecho:

A presença constante dos órgãos de auditoria governamental na avaliação dos processos e atividades do Ministério da Fazenda fornece garantia razoável para a busca de aperfeiçoamento da integridade da gestão nesta pasta. Além disso, a atuação da CGU e do TCU reforçam continuamente o comprometimento da alta administração com a conformidade, eficiência e eficácia dos atos de gestão (RELATÓRIO DE GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 34).

Os relatórios do MF apresentaram informações que possibilitam a comparabilidade com outras entidades bem como fazer comparação entre períodos, apresentando informações

como índices, gráficos e tabelas, além disso a entidade aborda as questões relacionadas aos Elementos de conteúdo que se aplicam a todas as organizações, garantindo um nível adequado de comparabilidade. Um exemplo de comparabilidade pode ser visto na figura 2 que mostra um comparativo da despesa total com a receita líquida.

Figura 2 – Despesa total primária X receitas líquidas



Fonte: Relatório de Gestão do Ministério da Fazenda, 2017 p. 22.

Ao apresentar conteúdos de anos anteriores e do ano atual o relatório permite às partes interessadas nas informações comparar o desempenho da despesa com a receita. Os gráficos simplificam a leitura do que está sendo apresentado, tornando a informação mais concisa em conformidade com IIRC (2013).

Com isso é possível perceber que o Ministério da Fazenda tem aderido a Estrutura Internacional do Relato integrado, e segue os princípios básicos para elaboração de seus relatórios e o modelo proposto pelo IIRC (2013). O atendimento aos sete princípios básicos propostos pelo IIRC (2013) trouxe mudanças significativas tanto na forma como no conteúdo dos seus relatórios do Ministério da Fazenda.

### 3.2 Abordagens de legitimidade no conteúdo do relatório de gestão

O modelo de Suchman (1995) apresenta as estratégias utilizadas por entidades para ganhar, manter ou recuperar legitimidade de forma Pragmática, Moral e Cognitiva, nessa seção serão analisadas as estratégias utilizadas pelo ministério da fazenda identificadas nos Relatórios de Gestão do Órgão após a adoção do Relato Integrado.

#### 3.2.1 Legitimidade Pragmática

Segundo o modelo de Suchman (1995) para ganhar a legitimidade de forma pragmática a entidade pode utilizar de algumas dinâmicas comportamentais como: responder as necessidades, cooptar integrantes, construir reputação, localizar públicos amistosos, recrutar cooperadores amistosos, anunciar produto e anunciar imagem.

Os relatórios de 2017 e 2018 apresentam no tópico: *Carta do Ministro da Fazenda* a dinâmica comportamental de “responder as necessidades”, como mostra o seguinte trecho extraído do Relatório de 2017: "a produção Industrial e o comércio voltaram a crescer. Depois de dois anos de retração, a economia voltou a crescer, e caminha para expandir 3% ou mais em 2018. A inflação segue baixa e controlada e a taxa básica de juros está no menor patamar já registrado." (RELATÓRIO DE GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017.)

Outro trecho encontrado no relatório de gestão de 2018 também exemplifica a dinâmica comportamental: "construímos também uma agenda de reformas microeconômicas, que vêm apresentando um impacto relevante na redução de custos e do aumento da eficiência da produtividade da economia brasileira." (Relatório de Gestão Ministério da Fazenda, 2018, p. 3.)

Os trechos extraídos do relatório mostram que o relato integrado do Ministério da Fazenda destaca o crescimento da economia, isso atende à necessidade de avaliadores diversos como investidores, a sociedade brasileira. A ideia repassada através do discurso das reformas é que elas melhorarão o cenário econômico do País.

A par dos novos desafios que têm sido apresentados aos gestores públicos, uma variada gama de instrumentos de gestão vem sendo incorporadas pelas organizações públicas, a fim de dotar seus administradores de maior capacidade gerencial. Os sistemas de custos desempenham um papel chave nos processos decisórios e na avaliação do desempenho institucional da Previdência Social. Permite não só quantificar os custos dos processos empreendidos pelas organizações, como também estabelecer padrões de desempenho adequados e **compatíveis com as expectativas da sociedade** (grifo da autora) (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017, p.95).

Utilizando do discurso sobre ações realizadas pela entidade que atendem as expectativas do grupo avaliador, no caso da citação o Ministério destaca que as ações realizadas atendem as expectativas da comunidade, corroborando com Borçato (2017). Isto é uma forma de ganhar legitimidade pragmática, pois se destaca as ações tomadas quanto à previdência estão respaldadas pela sociedade brasileira. Em outros trechos são abordados temas como: a retomada de crescimento sustentável do país, a reforma trabalhista apontada como um ponto positivo no que diz respeito ao nível de emprego (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017), a entidade busca mostrar que responde as necessidades dos cidadãos, ou seja, a empregabilidade.

Outra ação utilizada para ganhar legitimidade é a de construir reputação (SUCHMAN,1995), essa estratégia está presente nos relatórios do Ministério da Fazenda, mais especificamente no tópico que trata da sustentabilidade ambiental, a figura 1 extraída do relatório de 2017 mostra parte desse discurso.

Figura 3 - Dinâmica comportamental de construir reputação



Fonte: Relatório de Gestão do Ministério da Fazenda, 2017 p. 128.

Essa parte do discurso apresenta algumas das ações realizadas pelo Ministério da Fazenda, como instruções para o descarte de materiais poluentes, aquisição/utilização de produtos constituídos por materiais reciclados, diminuição de consumo de energia elétrica, entre outros, isso mostra que o Ministério da Fazenda quer passar uma imagem de preocupação com a natureza e que os gestores buscam ações que diminuam o consumo de recursos naturais. Há nessas ações a busca por ganhar legitimidade por meio da divulgação de conduta sócio ambiental correta. Além disso, há a construção de uma reputação a nível ambiental corroborando Borçato (2017).

Para manter a legitimidade de forma pragmática conforme o modelo de Suchman (1995) as entidades podem utilizar de ações como: Consultar a opinião de líderes, monitorar a confiabilidade, comunicar-se honestamente e estocar confiança.

No conteúdo dos relatórios foram encontrados discursos sobre a importância da opinião dos avaliadores, mostrando os principais canais de comunicação entre a sociedade e o Ministério da Fazenda. Além dos resultados dos serviços da ouvidoria (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018), foi observado que o relatório de 2018 trouxe informações sobre o Simplifique, que se trata de um canal que permite que os cidadãos proponham melhorias, apontem falhas e questionem sobre assuntos ligados ao Órgão. A figura 4 mostra os resultados alcançados com esse canal.

Figura 4 - Dinâmica comportamental de consultar a opinião de líderes

### Estatísticas

Para o primeiro semestre de funcionamento do canal Simplifique!, são apresentadas as informações:

Manifestações encaminhadas pelos cidadãos para o MF e demais órgãos do Executivo



Tipo de manifestações encaminhadas pelos cidadãos ao MF



Fonte: CGU/dezembro/2018

### Solicitações deliberadas

Das 104 solicitações criadas, 87 já passaram pela avaliação do Comitê Permanente de Desburocratização. Dessas solicitações, 07 foram de proposições de melhorias que, de fato, já existiam e 07 tiveram a sugestão de simplificação do cidadão acatada pelo Comitê. Ou seja, em 07 casos a solicitação do cidadão foi considerada uma proposição de melhoria a ser implementada na prestação de determinado serviço público.

Fonte: Relatório de Gestão do Ministério da Fazenda, 2018 p. 21.

Essa parte do discurso mostra a partir de um gráfico a quantidade de manifestações encaminhadas pelos cidadãos e o tipo dessas manifestações, além do número de solicitações deliberadas, mostrando assim que a entidade tem interesse na opinião de seus avaliadores. Ao evidenciar que há canais de comunicação entre o Governo e a sociedade o Ministério da Fazenda propaga a sua conduta ética, em conformidade com o que aponta Borçato (2017).

Foi observada também a dinâmica comportamental de comunicar-se honestamente, que consiste em divulgar informações de forma honesta ainda que para isso tenha que divulgar resultados os quais os avaliadores não considerem adequado. Apesar de se apresentar de uma forma mais discreta esse tipo de comunicação pode ser encontrada nos relatórios analisados, como nessa parte do discurso "no Resultado da Previdência, tanto a arrecadação quanto a despesa com benefícios foram menores que a previsão da LOA, gerando uma piora em relação ao resultado previdenciário projetado na LOA em R\$ 4,3 bi" (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018, p. 56). Esse tipo de abordagem mostra resultados que não condizem com o esperado, apontando as dificuldades encontradas durante o processo e os riscos de algumas ações, essa é uma forma de manter a legitimidade pragmática (SUCHMAN, 1995).

A dinâmica comportamental de estocar confiança está presente nos discursos da entidade, é possível perceber isso no seguinte trecho que trata sobre o desenvolvimento das capacidades institucionais:

(...) percebe-se que a aplicação de todo nosso capital intelectual está presente na disponibilização, transparência, desburocratização, eficiência e rapidez no acesso aos serviços prestados à sociedade, facilitando para o cidadão e para as empresas o cumprimento das suas obrigações para com o Estado e o acesso a informações de seu interesse (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017, p. 26).

Com essa dinâmica a entidade busca tranquilizar os avaliadores de que suas ações buscam a excelência de forma transparente e não burocrática permitindo o acesso às informações e aos serviços do Estado à sociedade no geral.

### 3.2.2 Legitimidade Moral

Segundo Suchman (1995) para ganhar legitimidade moral as entidades podem se valer de seis tipos de dinâmicas comportamentais: Produzir resultados adequados, incorporar-se às instituições, oferecer demonstrações simbólicas, definir metas, demonstrar sucesso e fazer adeptos.

A dinâmica comportamental de oferecer demonstrações simbólicas foi identificada nos relatórios analisados. Essa dinâmica consiste basicamente em demonstrar uma busca por eficiência e aprimoramento nos processos de acordo com valores morais, mas sem especificar essas ações (BORÇATO, 2017).

Como nesse trecho em que o Órgão fala sobre a Visão institucional: “ser reconhecido pela eficiência na formulação e implementação de políticas econômicas, tributárias e previdenciárias orientadas à promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável e à maior inserção do país no cenário internacional, a partir de uma atuação integrada” (RELATÓRIO DE GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018, p. 5).

No contexto internacional, mais especificamente com relação à agenda de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas – ONU, que é formada pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a serem implementados por todos os países do mundo durante os próximos 15 anos, até 2030, o ministério, em alguma medida e dentro dos limites das suas competências, contribui para o alcance de 8 daqueles objetivos, [...].(RELATORIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p.24).

O Ministério da Fazenda se coloca como integrante dos valores da Organização das Nações Unidas (ONU), essa é uma forma de ganhar a legitimidade moral, pois a ONU é uma instituição já legitimada.

Outra dinâmica que pode ser encontrada em quantidade expressiva nos relatórios foi a de definir metas, no Relatório de 2017 em algumas partes do relatório aparece o tópico “prioridades e metas”, conforme figura 5.

Figura 5 - Dinâmica comportamental de definir metas

### Prioridades e Metas

Com base no planejamento estratégico, e em seus princípios balizadores, o COAF definiu as seguintes Diretrizes Estratégicas para o período de 2016 a 2019:

- 1 Ampliar a utilização de novas tecnologias de detecção de padrões de comportamento e de novos métodos de análise.
- 2 Aprimorar a política de segurança da informação.
- 3 Buscar novas parcerias para o desenvolvimento institucional.
- 4 Potencializar a capacidade de supervisão dos setores obrigados.
- 5 Promover o uso da inteligência financeira.

Nesse contexto, o COAF é responsável por 1 (um) projeto que integra a carteira de Projetos Estratégicos Corporativos (PEC) do Ministério, o PEC 201219 – SISCOAF II, que trata da modernização do Sistema de Informações do COAF (SISCOAF), com adoção de solução tecnológica avançada.

Além disso, a estratégia de atuação do COAF para a realização do planejamento estratégico 2016-2019 conta com **7 novos projetos internos**, direcionados para o alcance dos resultados prospectados e para o atendimento das diretrizes estratégicas:

- 1 COAF201601  
Novas Bases de Dados;
- 2 COAF201602  
Segurança Institucional;
- 3 COAF201603  
Desenvolvimento de Pessoas;
- 4 COAF201604  
Modelo Alternativo de Supervisão;
- 5 COAF201605  
Sistema Eletrônico de Intercâmbio;
- 6 COAF201606  
Relatório de Inteligência Financeira– RIF; e
- 7 COAF201607  
Modelo de Atendimento

Fonte: Relatório de Gestão do Ministério da Fazenda (2017, p. 83).

Nesses tópicos o órgão apresenta metas que foram traçadas para aquele exercício, além disso os relatórios apresentam gráficos que fazem comparação entre as metas e os resultados obtidos em determinado assunto, como mostra a figura 6.

Figura 6 – Projetos Aprovados pelo Conselho de Diretores do Novo Banco de Desenvolvimento



Fonte: Relatório de Gestão do Ministério da Fazenda (2018,p. 74)

No relatório integrado do Ministério da Fazenda de ambos os anos as prioridades e metas são apresentadas de modo a ganhar a legitimidade moral. Na figura 6, por exemplo, são divulgados os valores das metas de “projetos de investimento em infraestrutura e sustentabilidade nos países membros” e o alcance ou não desses investimentos.

A dinâmica comportamental de demonstrar sucesso esteve presente nos relatórios, essa dinâmica implica-se em expor os resultados positivos de suas ações, exemplo disso pode ser visto na figura 7.

Figura 7 - Dinâmica comportamental de Demonstrar Sucesso



Fonte: Relatório de gestão do Ministério da Fazenda, 2017, p. 128.

A partir dessas declarações é possível perceber que órgão pretende demonstrar de forma simples que as ações feitas por ele contribuíram para redução do consumo de recurso naturais, fazendo um comparativo com o exercício anterior, dessa forma o órgão pode convencer os avaliadores de que suas ações são voltadas a sustentabilidade.

Já para manter a legitimidade de forma moral segundo a teoria de Suchman (1995) a entidade pode utilizar de quatro dinâmicas comportamentais são elas: consultar as categorias profissionais, monitorar a responsabilidade, comunicar-se oficialmente e estocar opiniões favoráveis.

A dinâmica comportamental de monitorar a responsabilidade consiste em criar canais para que as entidades tenham *feedbacks* por parte dos avaliadores. Isso pode ser visto no relatório da entidade quando a entidade argumenta que "além do relacionamento com a imprensa, o MF se comunica diretamente com a sociedade por meio de seu sítio na internet (...) e está presente nas redes sociais que atualmente se configuram um canal direto e interativo de aproximação e diálogo com o cidadão" (RELATÓRIO DE GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 129).

O Ministério da Fazenda ainda afirma que há uma preocupação em monitorar os mais diversos setores dentro do órgão e que há um sistema de controle de riscos, fortalecendo assim a confiança dos avaliadores, como nessa parte do discurso "além da gestão descentralizada em cada órgão, o modelo de relacionamento em gestão de riscos possibilitará o gradual amadurecimento do mapeamento e avaliação dos riscos relevantes do Ministério da Fazenda por cadeia de valor, e de sua utilização em suporte à tomada de decisão e monitoramento estratégico de alto nível. (RELATÓRIO DE GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 27).

No que diz respeito a recuperação da legitimidade de forma moral as dinâmicas comportamentais utilizadas são: desculpar-se/justificar-se, substituir pessoal, rever as práticas e reconfigurar.

Desculpar-se/justificar-se foi uma das dinâmicas utilizadas pela entidade, que se resume em apresentar algum fato negativo e esclarecer o acontecido, mostrando como a entidade pretende superar, a figura 8 mostra isso.

Figura 8 - Dinâmica comportamental de Desculpar-se/Justificar-se



Fonte: Relatório de gestão do Ministério da Fazenda, 2017 p. 113.

Nesse fragmento do relatório é possível perceber que a entidade deseja passar a ideia de que apesar dos impactos negativos causados pelos fatos demonstrados, existe uma intenção de resolver o problema. Isso acarreta na recuperação da legitimidade moral do MF. Essa parte do discurso também pode ser vista como outra dinâmica comportamental para recuperar legitimidade de forma moral a de reconfigurar, essa dinâmica relata as medidas para ajustar e melhorar os processos, afim de trazer resultados positivos.

### 3.2.3 Legitimidade de Forma Cognitiva

Para ganhar legitimidade cognitiva as entidades podem se valer de algumas dinâmicas como: reproduzir normas, formalizar as operações, profissionalizar as operações, buscar certificações, persistir, popularizar novos modelos e padronizar novos modelos.

A dinâmica comportamental de reproduzir normas está presente nos relatórios de gestão do Ministério da Fazenda, é possível perceber em muitas partes do discurso que o Órgão atende a legislação, o relatório de 2018 menciona isso: “as manifestações dos agentes

responsáveis indicam que os atos de gestão orçamentária e financeira praticados pelas unidades fazendárias, em 2018, guardaram total conformidade com as normas legais aplicáveis à matéria” (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018, p. 95).

Além disso algumas partes do discurso cita a LRF, as normas brasileiras de contabilidade entre outras normas, afirmando o compromisso da entidade com o cumprimento do que está na legislação (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018).

Profissionalizar as ações é outra dinâmica encontrada nos relatórios do Ministério da Fazenda, exemplo disso pode ser percebido no relatório de 2017:

No decorrer nos últimos anos, vale ressaltar, o Ministério da Fazenda tem investido largamente na capacitação de seus servidores em inteligência corporativa (...) buscando maior eficiência organizacional, promovendo ações voltadas para a inteligência de fiscalização, aperfeiçoamento da cobrança, eficiência do gasto, controle do endividamento público etc. (RELATORIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p.26).

Percebe-se pelo discurso do Ministério da Fazenda a intenção de divulgar que se preocupa com a eficiência organizacional e para isso investe na capacitação de seus servidores ganhando assim legitimidade cognitiva.

Ou até mesmo quando cita o papel da Escola de Administração Fazendária – ESAF na formação inicial e continuada de servidores (RELATÓRIO DE GESTÃO FAZENDÁRIA, 2018), demonstrando que considera importante investir na qualificação do seu pessoal.

A dinâmica comportamental persistir pode ser exemplificada nos discursos que falam a sobre a implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI):

Além disso, em novembro/2017 o COAF implantou o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o que representou real mudança de paradigma: todos PAP instaurados desde então tramitam eletronicamente, resultando em maior rapidez, segurança e economicidade ao COAF e às partes (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017, p.109).

Segundo o Ministério da Fazenda essa medida impactou diretamente nos resultados do órgão, diminuindo o estoque de processos a julgar, impactando também em redução significativa do uso de papel o que representa uma economicidade. Ao dizer que os processos tramitam dá a entender que haverá continuidade da medida adotada.

Para manter a legitimidade de forma cognitiva as entidades podem se valer de dinâmicas comportamentais, tais como: consultar aqueles que têm dúvidas, visar Clareza, falar do assunto com naturalidade e estocar conexões.

Consultar aqueles que têm dúvidas foi uma das dinâmicas utilizadas pelo Ministério da Fazenda. Tal dinâmica pode ser encontrada em várias partes do discurso do MF, por exemplo, quando fala sobre os canais disponíveis em especial sobre os serviços da ouvidoria.

A Ouvidoria-Geral é a unidade responsável por promover a mediação entre a sociedade e o Ministério da Fazenda. É sua competência, portanto receber e tratar as manifestações de ouvidoria e pedidos de informação que são registrados para todos os órgãos fazendários. (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018 p.109).

O órgão ainda pontua que a ouvidoria faz tanto o atendimento externo para os cidadãos em geral, como atendimento interno para os servidores ativos e aposentados do MF. Além disso, o órgão fala sobre os resultados alcançados pela ouvidoria demonstrando buscar um alinhamento com os interesses da sociedade.

O Ministério da Fazenda fez uso da dinâmica visar clareza, um exemplo disso pode ser visto em uma parte do discurso do MF que fala sobre algumas medidas adotadas pelo órgão em 2017, entre elas a Implementação de melhorias no Anexo de Metas Fiscais da Lei das Diretrizes Orçamentárias: “(...) O AMF teve seu conteúdo melhorado com o objetivo de ampliar a clareza, elevar o detalhamento das informações e explicitar a estratégia fiscal de médio prazo”. (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 44). Isso demonstra uma busca por transparência e simplicidade, tornando possível uma melhor compreensão por parte da sociedade.

A categoria recuperar legitimidade de forma cognitiva sugere uma única dinâmica comportamental a de explicar os motivos que levaram ao acontecimento de algum evento contrário, essa dinâmica se faz presente em algumas partes do discurso como nesse fragmento extraído do relatório de 2017:

O relatório Diagnóstico do Fies apontou que o modelo do Fies vigente até 2017 não era fiscalmente sustentável. Três causas para a sua insustentabilidade fiscal se destacaram:

- 01) a má alocação do risco de crédito;
- 02) a falta de previsibilidade do impacto fiscal; e
- 03) a precária governança do programa. (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 42).

Nesse trecho a entidade faz referência ao Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), explicando os motivos que o fizeram fiscalmente insustentável, mas logo a seguir o discurso aponta medidas que podem vir a solucionar o problema. A primeira medida foi o redesenho do pagamento do financiamento, por meio da implementação do mecanismo de pagamento vinculado à renda do egresso do ensino superior. A segunda foi a instituição de novo fundo garantidor, que desconcentra o risco da União, com a participação das instituições de ensino

superior de acordo com a performance de suas carteiras. A terceira medida foi a instituição do Comitê Gestor interministerial (CG-Fies), integrado por membros dos Ministérios da Educação; da Fazenda; do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e da Casa Civil.

Com isso a entidade demonstra mais uma vez uma busca por aperfeiçoamento da gestão, identificando as falhas e buscando soluções para eventos negativos, assim como uma gestão mais transparente que busca se legitimar perante a sociedade

Portanto, é possível perceber que em seu discurso o Ministério da fazenda utiliza de algumas das dinâmicas comportamentais apontadas por Suchman (1995) como sendo meios de buscar legitimidade perante os avaliadores, isso demonstra o seu interesse em legitimar suas ações.

### **3.3 A criação de valor evidenciada na estrutura do relatório de gestão**

Como o principal objetivo do Relato Integrado é explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo, nessa seção serão analisadas as abordagens utilizadas pelo Ministério da Fazenda para explicar a criação de valor da entidade sob a ótica da estrutura dos capitais.

Conforme a Estrutura do Relato Integrado, os capitais são fatores de valor que aumentam, diminuem ou se transformam por meio de atividades e produtos da organização. Na estrutura os capitais estão classificados em financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural, mas IIRC (2013) explica que as organizações que elaboram um relatório integrado não sejam obrigadas a adotar esta classificação ou a estruturar seus relatórios conforme os tipos de capital.

Os Relatórios de Gestão do MF apesar de não apresentarem uma classificação precisa desses tipos de capitais, utiliza em seu discurso abordagens para cada tipo de capital. O Capital financeiro se trata do conjunto de recursos disponíveis para que uma entidade realize suas atividades (IIRC, 2013), sobre isso o Ministério traz em seu tópico *Arrecadação Federal como Valor Público* a importância da gestão dos créditos da Fazenda pública:

(...) a Gestão dos Créditos da Fazenda Pública tem como principal geração de valor para a sociedade a arrecadação federal que, repartida entre os entes subnacionais na forma estabelecida pela Constituição Federal, se constitui em fonte essencial de recursos a serem utilizados na implementação de políticas públicas e no atendimento às demandas da sociedade. (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 46-).

Ainda nessa seção o órgão aponta as diretrizes estratégicas relacionadas a gestão desses créditos, os principais resultados da arrecadação em comparativos com anos anteriores, as inovações e melhorias implantada.

Outro ponto onde esse capital está evidenciado é nas demonstrações contábeis pertencentes ao órgão que são o balanço patrimonial, o balanço orçamentário, Balanço Financeiro e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração das Variações Patrimoniais, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido. Entre outras informações essas demonstrações apresentam confronto entre a entrada e a saída de recursos, isso mostra como o capital financeiro é utilizado e como ele traz valor a organização.

O Capital Intelectual é único citado no texto com essa nomenclatura, possui um tópico específico para explicá-lo nele o órgão esclarece onde esse capital é aplicado e como está ligado à sua missão, como no seguinte trecho retirado do discurso 2017:

A governança e a gestão estratégica do Ministério da Fazenda orientam ou direcionam a aplicação desse capital intelectual na consecução das suas competências estatutárias e regimentais, e, portanto, na realização da missão. (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 26).

Anteriormente o discurso afirma que a missão do Ministério da fazenda está diretamente ligada à sua cadeia de valor. A entidade também cita diversos avanços que puderam ser sentidos pela sociedade, entre eles: e-Social, Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) entre outros. Esses avanços segundo o próprio órgão aproximam o Estado da Sociedade, facilitam o acesso do Cidadão aos serviços públicos e elevam a percepção de Valor Público gerado pelo MF.

Entretanto a entidade demonstra em seu discurso certa preocupação com a continuidade desse capital, pois segundo ela se mantidos os níveis de atuais de contingenciamento de recursos voltados ao desenvolvimento de sistemas e manutenção dos sistemas existentes o capital intelectual corre grande risco, pois isso limita muito sua capacidade.

Sobre o Capital humano, os relatórios contêm referências a importância desse capital na geração de valor, no tópico *Gestão de pessoas*, o relatório traz discurso sobre o Valor agregado dos recursos humanos e meritocracia: "como valor agregado, podemos citar as formas de motivação e reconhecimento do trabalho dos servidores, os quais podem ser diretamente mensurados por meio das políticas de qualidade de vida e reconhecimento profissional" (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 118).

Ações voltadas para a saúde e a qualidade de vida e estratégias para capacitação dos servidores também foram abordadas demonstrando uma preocupação com o bem-estar e a capacitação dos servidores, aumentando o valor para a organização por meio de políticas e práticas adequadas de recursos humanos.

O trecho retirado do RI de 2017 expressa bem o modo que a entidade enxerga o capital humano como forma de gerar valor.

(...) A excelência do corpo técnico do Ministério da Fazenda, tanto das carreiras típicas, quanto da carreira de apoio administrativo, pode ser considerada como um valor fundamental que tem contribuído para a concepção e implementação de melhorias marginais contínuas em macroprocessos de negócio que promovem o incremento da capacidade organizacional de agregação de valor e geração de resultados. (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 26)

Com isso é possível perceber a entidade busca por uma melhora de seu capital humano, através de ações voltadas a qualidade de vida e capacitação profissional, e considera seu corpo técnico fundamental na geração de valor.

O Capital social e de relacionamento esteve presente no Relatório do MF mais especificamente ao abordar temas ligados a sociedade, a política de transparência da entidade e canais de relacionamento com os cidadãos.

Os relatórios 2017 e 2018, trazem o tópico *Proteção Social como Valor Público*, nesse tópico o órgão apresenta discurso voltado para ações ligadas a previdência social e se refere a ela como uma política solidária, inclusiva e sustentável, afirmando sua preocupação com a proteção social e apontando essa preocupação como uma missão preponderante do Estado, que deve trabalhar para evitar eventuais injustiças.

Essa parte do discurso também cita o valor público: "o valor público declarado alcança a proteção social que é expressa sob todas as formas de satisfação das necessidades coletivas vitais da comunidade, dos grupos e das classes que compõem a sociedade." (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 94).

Outro tema tratado nesse tipo de capital foi a transparência, muito foi falado sobre sua importância, como nesse trecho: "a transparência em relação às contas públicas é, acima de tudo, um dever perante a sociedade, financiadora da máquina pública e, por isso, detentora do direito de conhecer e, principalmente, entender a situação das finanças públicas no país"(RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 62).

A entidade também fala sobre as ações implantadas que levaram ainda mais lisura ao processo de prestação de contas à sociedade, como exemplo disso é citado a criação de um

Portal de custos que permite que os usuários possam aplicar as informações nele disponíveis em vários contextos.

Além disso, o órgão cita alguns outros meios, como as mídias digitais, o sitio do Ministério da Fazenda, centrais telefônicas, entre outros canais que permitem obter informações e mais uma vez cita as vantagens desse processo de transparência: "com base nestas informações, o cidadão é capaz de tomar decisões importantes para sua vida e isso também é um valor público, ainda que considerado intangível." (Relatório de Gestão do Ministério da Fazenda, 2017 p. 26).

A utilização do capital natural está presente nos relatórios que possuem um tópico específico que trata sobre a sustentabilidade ambiental, onde o órgão explica as ações voltadas para a redução do consumo de recursos naturais, como energia elétrica, água e esgoto, redução do consumo de papel e de copos descartáveis, e ainda de metodologias para descarte de materiais.

O órgão também desenvolveu uma comissão para gerir a sustentabilidade ambiental em nível ministerial, a chamada Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável (PLS), com isso demonstra interesse em reduzir impactos ao meio ambiente.

Capital manufaturado são objetos físicos disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços e o MF trata da utilização desse tipo de capital no Tópico: Infraestrutura e Gestão Patrimonial, onde aponta os investimentos feitos em infraestrutura e equipamentos. O Ministério da Fazenda explica o porquê desses investimentos: "os investimentos realizados estão relacionados com o objetivo de “promover a eficiência das contratações e do uso dos espaços físicos com segurança e integração o e modernizar a gestão documental (...)” (RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017 p. 127).

Os resultados decorrentes desses investimentos são demonstrados, entre eles: melhoria na eficiência energética dos prédios, incremento na segurança dos servidores e cidadãos atendidos pelo MF e também uma melhoria nos ambientes de expediente.

Os resultados apresentados mostram como o Ministério da Fazenda evidencia a criação de valor em seus relatórios e que apesar de utilizar terminologias diferentes para os tipos de capitais os relatórios de gestão da entidade estão alinhados ao que é recomendado pelo IIRC.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Relato Integrado apresenta-se como uma nova abordagem para o processo de relatar. O Relato integrado promove uma abordagem mais coesa e eficiente ao processo de elaboração de relatos corporativos, visando melhorar a qualidade da informação disponível aos avaliadores. A Decisão Normativa TCU 178/2019 trouxe ajustes na estrutura básica geral do relatório de gestão, tomando como base a estrutura do Relato integrado desenvolvido pelo IIRC.

Diante disso, o objetivo geral desse estudo é mostrar a evolução do conteúdo do relatório de gestão do Ministério da Fazenda do Brasil, após adotar as premissas do relato integrado. Para responder ao objetivo geral foram elaborados três objetivos específicos, o primeiro foi analisar as modificações ocorridas na estrutura do relatório de gestão após a obrigatoriedade de se tornar relato integrado. Foi possível perceber que o Ministério da Fazenda aderiu à Estrutura do Relato Integrado, o que trouxe mudanças expressivas tais como: diminuição significativa no volume dos relatórios, a adoção de uma linguagem menos técnica, tornando o discurso mais simples e claro, além do uso de linguagem visual, com ilustrações, gráficos, fotos, quadros no conteúdo do Relatório de Gestão.

O segundo objetivo foi identificar abordagens de legitimidade no conteúdo do relatório de gestão antes e após a adoção do relato integrado. Constatou-se que em seu discurso o Ministério da fazenda utiliza de algumas das dinâmicas comportamentais apontadas por Suchman (1995) como sendo meios de buscar legitimidade, isso demonstra o seu interesse em legitimar suas ações perante os avaliadores. Há o uso dos três tipos de legitimidade apontados pelo autor, ou seja, pragmática, moral e cognitiva. Para isso, o Ministério da Fazenda usou de algumas das dinâmicas comportamentais, relatando ações, demonstrando preocupação com o meio ambiente, buscando por uma gestão mais sustentável, assim como busca responder as necessidades da sociedade.

Em relação ao terceiro objetivo que foi verificar como a criação de valor é evidenciada na estrutura do relato integrado do Ministério da Fazenda do Brasil. Os resultados mostram que Ministério da Fazenda evidencia a criação de valor em seus relatórios e se mostra alinhado ao que é recomendado pelo IIRC.

A partir dos resultados apresentados neste estudo é possível concluir que os relatórios de gestão de 2017 e 2018 apresentaram mudanças significativas em relação aos relatórios dos anos anteriores, tanto no que diz respeito ao conteúdo abordado, quanto na forma como as

informações são apresentadas, passando a ser um relatório mais conciso e a apresentar as perspectivas da organização, bem como as ações que levam a geração de valor no curto, médio e longo prazo.

O presente estudo apresentou contribuição ao averiguar a aderência as premissas do relato integrado por uma entidade do setor público já que esse tipo de relatório possui mais espaço no setor privado. Contribui também ao analisar a existência de aspectos ligados a legitimidade nos relatórios de gestão. E por fim, contribui academicamente pois há uma carência de estudos relacionados ao Relato Integrado no setor público.

Tem-se como limitação dessa pesquisa o grau de subjetividade presente no processo da análise qualitativa do conteúdo dos relatórios de gestão, pois isso depende da percepção do pesquisador no julgamento das informações. Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se analisar os relatórios de outras entidades do setor público.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Ana Cristina Silva et al. Governança corporativa na estrutura conceitual do relato integrado: divulgações das empresas brasileiras participantes do projeto piloto. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 6, n. 2, p. 31-49, 2016.

BEUREN, Ilse Maria; SÖTHER, Ari. A teoria da legitimidade e o custo político nas evidenciações contábeis dos governos estaduais da região sudeste do Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 98-120, 2009.

BOMFIM, Emanuel Truta do; TEIXEIRA, Wellington dos Santos; MONTE, Paulo Aguiar do. Relação entre o disclosure da sustentabilidade com a governança corporativa: um estudo nas empresas listadas no Ibrx-100. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 1, 2015.

BORÇATO, Edileusa Cristina. **Legitimação social das empresas de capital aberto por meio da divulgação sobre meio ambiente natural no relato integrado**. 2017. 120 f. Dissertação (Mestrado em contabilidade) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: 1988. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2012. 454 p.

BRASIL. Decreto nº 9203, 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/>> Acesso em 10 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa nº 63, 01 de setembro de 2010. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/arquivos/instrucao-normativa-tcu-no-63-de-1o-de-setembro-de-2010.pdf/view>> Acesso em 10 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa nº 170, de 19 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2018.htm>> Acesso em 10 out. 2019.

BRITTO, Érica Apgaua de. Governança e accountability no setor público: auditoria operacional como instrumento de controle das ações públicas a cargo do TCEMG. **Revista TCEMG, Belo Horizonte**, p. 53-70, 2014.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004.  
CAVALCANTE, Pedro et al. Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil. 2017.

CLARKSON, Peter M. et al. Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. **Accounting, organizations and society**, v. 33, n. 4-5, p. 303-327, 2008.

COHEN, Sandra; KARATZIMAS, Sotirios. Tracing the future of reporting in the public sector: introducing integrated popular reporting. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 6, p. 449-460, 2015.

COMISSÃO Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado CBARI - (2015). Disponível em: <<https://relatointegrado brasil.com.br/home/a-comissao/>> Acesso em: 20 set. 2019.

CORDELLA, Antonio; BONINA, Carla M. A publicvalue perspective for ICT enabledpublic sector reforms: A theoreticalreflection. **Government information quarterly**, v. 29, n. 4, p. 512-520, 2012.

EUGENIO, Teresa Pereira. Avanços na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 1, p. 102-118, 2010.

FARIAS, Kelly Teixeira Rodrigues. **A relação entre divulgação ambiental, desempenho ambiental e desempenho econômico nas empresas brasileiras de capital aberto: uma pesquisa utilizando equações simultâneas**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FREITAS, Betina França Gomes de; FREIRE, Fátima de Souza. Relato Integrado: Um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório Socioambiental do Conselho Federal de Contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, 2017.

GIBASSIER, Delphine; RODRIGUE, Michelle; ARJALIÈS, Diane-Laure. “Integrated reporting is like God: no one has met Him, but everybody talks about Him” The power of myths in the adoption of management innovations. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 31, n. 5, p. 1349-1380, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

INTERNATIONAL Integrated Reporting Council – IIRC (2013). A Estrutura Internacional para Relato Integrado. Disponível em: <<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>> Acesso em 20 set. 2019.

KASSAI, José Roberto; CARVALHO, L. Nelson. Relato Integrado: a próxima revolução contábil. **Development**, v. 20, p. 22, 2012.

MOORE, Mark Harrison. **Creating public value: Strategic management in government**. Harvard university press, 1995.

MACHADO, Daiane Pias. A evidenciação ambiental como instrumento de gestão da legitimidade social em empresas brasileiras de capital aberto. 2014.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MACHADO, Daiane Pias; OTT, Ernani. Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: Um estudo a luz da Teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 136-156, 2015.

NAGANO, Renan Toshi et al. A Evolução dos relatórios de sustentabilidade e a necessidade da Obrigatoriedade de sua asseguaração por terceiros. 2014.

PAIVA, Maristela. Impactos da gestão estratégica no trabalho da Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados. 2009. 60 f. **Monografia (Especialização em auditoria interna e controle governamental) —Escola da Advocacia-Geral da União, Brasília**, 2009.

PENEDO, José et al. Contabilidade ambiental: divulgação de informação. In: **CONGRESSO DE CONTABILIDADE DE PORTUGAL**. 2004.

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.

GARCIA, Alexandre Sanches; CIASCA, Davi Navarro; MARÇAL, Amanda dos Santos Veiga. Como o Relato Integrado vem sendo disseminado no contexto das Organizações Privadas e Públicas? 2019.

SANCOVSCHI, Moacir et al. Evidenciação social corporativa: estudo de caso da empresa Petróleo Brasileiro SA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, 2010.

SANTOS, Dara Patrícia dos et al. Níveis de Asseguração dos Relatórios de Sustentabilidade: Uma Análise das 50 Maiores Empresas do Brasil. 2018

SEVERINO, António Joaquim. Metodologia do trabalho científico. rev. **São Paulo**, 2007.

SILVA, Gabriela Dias da; GONÇALVES, Marguit Neumann; MORAES, Romildo de Oliveira. **Global reporting initiative (GRI): uma análise da adesão as diretrizes pelas empresas listadas no novo mercado sob a perspectiva das teorias institucional e da legitimidade**. 2015.

SLOMSKI, Valmor et al. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria Geral do Mu. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 4, p. 933-957, 2010.

SOFIAN, Ioana; DUMITRU, Madalina. The compliance of the integrated reports issued by European financial companies with the international integrated reporting framework. **Sustainability**, v. 9, n. 8, p. 1319, 2017.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TCU adota Relato Integrado para a prestação de contas da Administração Pública federal. **Portal TCU**, 2018. Disponível em:  
<<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-adota-relato-integrado-para-a-prestacao-de-contas-da-administracao-publica-federal.htm>> Acesso em: 21 nov. 2019.

TCU, Relatório de Gestão, guia para elaboração na forma de Relatório Integrado, **Portal TCU**. 2019. Disponível em:  
<<https://portal.tcu.gov.br/contas/administracao/acordeao-de-links/tipo-conteudo-proprio.htm>> acesso em 20 mai. 2020.

TAVARES, Lucia Maria et al. Governança Corporativa na estrutura conceitual do Relato Integrado: divulgações das instituições bancárias brasileiras: Divulgações das Instituições Bancárias Brasileiras. **Revista Eniac**.

VAN BOMMEL, Koen. Towards a legitimate compromise? An exploration of integrated reporting in the Netherlands. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1157-1189, 2014.