

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

CRISTIANE COSTA FERREIRA

***STAKEHOLDERS* INTERNOS: a relação entre a relevância e a
intenção de usar dados do relato integrado e a cultura
organizacional**

**VITÓRIA
2023**

CRISTIANE COSTA FERREIRA

***STAKEHOLDERS* INTERNOS: a relação entre a relevância e a
intenção de usar dados do relato integrado e a cultura
organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – nível profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2023**

CRISTIANE COSTA FERREIRA

***STAKEHOLDERS INTERNOS: a relação entre a relevância e a
intenção de usar dados do relato integrado e a cultura
organizacional***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – nível profissionalizante.

Aprovada em 10 de julho de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. FRANCISCO ANTONIO BEZERRA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. RAYSA GEAQUINTO ROCHA
UBI - Universidade Beira Interior

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e ao teu filho Jesus Cristo, por todas as bênçãos derramadas na minha vida, por me proporcionar a realização deste sonho, iluminado o meu caminho durante toda caminhada, restaurado as minhas forças e aumentado a minha fé nos momentos mais difíceis e por me conceder esta vitória.

Aos meus amados pais José Izidoro e Maria da Gloria e as minhas irmãs Ana Cristina e Mariana, por todo apoio, conselhos, compreensão, por estarem sempre do meu lado, me incentivando a seguir sempre em frente, em busca do meu crescimento acadêmico e profissional.

A minha querida orientadora professora Dra. Márcia Juliana d'Angelo, que me acolheu de braços abertos no momento que mais precisei, por todos os seus ensinamentos, por me acompanhar com profissionalismo e competência durante todo processo de realização da pesquisa, por enriquecê-la com o seu conhecimento e orientações. Deus te enviou ao mundo com a missão de ensinar e compartilhar o seu conhecimento. Tive o privilégio de tê-la como minha professora e orientadora, minha eterna gratidão.

Ao professor Dr. Valcemiro Nossa, por todo apoio, conselhos e ensinamentos, desde o início da minha trajetória até o final, você foi fundamental para a realização desta conquista. Muito obrigada por tudo.

A minha psicóloga Edelweiss, e a todos os meus familiares e amigos, que sempre me apoiaram e acreditaram na minha capacidade de concluir este curso.

RESUMO

O Relato Integrado ainda é uma temática exploratória, sendo que a maioria dos estudos aborda os princípios metodológicos do novo *framework* proposto pelo *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, com pouca atenção à cultura organizacional e aos *stakeholders internos*. Desta forma, este estudo analisa os efeitos diretos do tipo de cultura organizacional – clã, hierárquica, adhocrata e de mercado – percebido pelos *stakeholders* internos na intenção deles de usar os dados do Relato Integrado, bem como o efeito moderador da relevância desses dados nessa relação. A amostra contempla 227 funcionários de uma instituição financeira mista, que tem incorporado a metodologia do Relato Integrado aos Relatórios Anuais e de Sustentabilidade. Já a análise dos dados coletados foi feita por meio da Modelagem de Equações Estruturais. As evidências indicam que somente a relevância do Relato Integrado afeta a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados desse relatório. Nenhum tipo de cultura organizacional percebido pelos funcionários afeta essa intenção e a relevância desse relatório nem enfraquece nem fortalece as relações entre o tipo de cultura organizacional e o uso dos dados. Este estudo complementa a literatura acadêmica existente sobre o Relato Integrado com a perspectiva de outros *stakeholders* internos e da cultura organizacional ao mostrar que o processo de comunicação do Relato Integrado requer uma abordagem mais holística, que abranja também os efeitos para os *stakeholders* internos.

Palavras-chave: Relato Integrado; relevância; cultura organizacional; comunicação; *Stakeholders* internos.

ABSTRACT

Integrated Reporting is still an exploratory topic, and most studies address the methodological principles of the new framework proposed by the International Integrated Reporting Council (IIRC), with little attention to organizational culture and internal stakeholders. Thus, this study analyzes the direct effects of the type of organizational culture – clan, hierarchical, adhocratic and market – perceived by internal stakeholders on their intention to use data from the Integrated Report, as well as the moderating effect of the relevance of these data in this relationship. The sample includes 227 employees of a mixed financial institution, which has incorporated the Integrated Reporting methodology into the Annual and Sustainability Reports. The analysis of the collected data was done using Structural Equation Modeling. Evidence indicates that only the relevance of the Integrated Report affects the intention of internal stakeholders to use the data from this report. No type of organizational culture perceived by employees affects this intent, and the relevance of this report neither weakens nor strengthens the relationships between the type of organizational culture and data use. This study complements the existing academic literature on Integrated Reporting with the perspective of other internal stakeholders and the organizational culture by showing that the Integrated Reporting communication process requires a more holistic approach, which also encompasses the effects for internal stakeholders.

Keywords: Integrated Reporting; relevance; organizational culture; communication; Internal stakeholders.

SUMÁRIO

Capítulo 1	7
1. INTRODUÇÃO	7
Capítulo 2	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 RELEVÂNCIA E INTENÇÃO DE USAR DADOS DO RELATO INTEGRADO	11
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.3 TEORIA DA COMUNICAÇÃO	23
Capítulo 3	27
3 METODOLOGIA	27
3.1 PARTICIPANTES.....	27
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.3 COLETA DE DADOS E CUIDADOS ÉTICOS.....	30
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	31
Capítulo 4	33
4 ANÁLISE DE DADOS	33
4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO	33
4.2 MODELO ESTRUTURAL	35
4.3 ANÁLISES MULTIGRUPOS.....	40
Capítulo 5	43
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Em virtude da crescente demanda dos *stakeholders* sobre a atuação das empresas, as práticas globais de relatórios corporativos têm sofrido constantes mudanças. As organizações estão sendo pressionadas a reavaliar como podem comunicar de forma clara e objetiva informações sobre o seu desempenho financeiro e não financeiro a todos os *stakeholders* (Maria, d'Angelo, & Borgerth, 2022; Mio, 2020; Rensburg & Botha, 2014).

Diante desse cenário, a abordagem denominada Relato Integrado, desenvolvida pelo *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, recentemente incorporado à *International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation, 2022)* é uma das estruturas (*framework*) que se propõe a atender a essa demanda. Conforme essa proposta, o Relato Integrado abarca tanto o processo de criação, preservação e redução de valor ao longo do tempo quanto o relatório, resultante desse processo (Maria et al., 2022; Stubbs & Higgins, 2018; Higgins et al., 2014).

O foco deste estudo é no relatório do processo do Relato Integrado, que abrange uma combinação das informações financeiras e não financeiras, de forma concisa e coerente (IIRC, 2021; Barth et al., 2017). Por um lado, esse relatório tem como “objetivo principal explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização cria, preserva ou reduz o valor ao longo do tempo”. Ou seja, o foco principal são os investidores (Flower, 2015). Por outro lado, também tem como objetivo “beneficiar todas as partes interessadas ao longo desse processo, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, comunidades locais,

legisladores, reguladores e formuladores de políticas” (IIRC, 2021, p. 5). Ou seja, para Flower (2015, p. 14), os demais *stakeholders* “são somente um meio de assegurar a prosperidade futura da empresa”.

Nesse sentido, espera-se que os *stakeholders* internos – os funcionários –, em particular, tenham a intenção de usar os dados do Relato Integrado, uma vez que alguns dos efeitos gerenciais abrangem a governança corporativa, o sistema de controle de gestão, as áreas de administração, finanças e controle e a qualidade da gestão. Ou seja, o Relato Integrado é relevante para as tomadas de decisão e as práticas de gestão da organização (Vitolla, Raimo, & Rubino, 2019a). Por exemplo, Mio et al. (2016) e Dumay e Dai (2017) entendem que os sistemas de controle de gestão são uma configuração do pensamento integrado, um dos princípios do Relato Integrado.

O Relato Integrado também tem potencial para provocar mudanças organizacionais, que vão além dos relatórios tradicionais, pois, *a priori*, deveria envolver todos os atores organizacionais, independentemente dos níveis hierárquicos e processos de negócios Mio (2020). De fato, alguns estudos (Akbas et al., 2021; Mio et., 2016; Adams, 2015; Stubbs & Higgins, 2014) têm mostrado o papel relevante do alinhamento entre a estratégia e a cultura organizacional em processos de adoção do Relato Integrado.

De acordo com Pettigrew (1979), a cultura é um conjunto de significados coletivamente aceitos, utilizados por um grupo de indivíduos em um determinado período, tendo os símbolos, a ideologia, a crença, o ritual e o mito como parte das manifestações culturais. Para Schein (1992), a cultura é necessária para o desenvolvimento e a eficácia organizacional. Cameron e Quinn (2006, p. 5) também

entendem que a cultura “têm um efeito poderoso no desempenho e na efetividade de longo prazo nas organizações”. Assim, propõem quatro tipos de culturas organizacionais – clã, hierárquica, adhocrata e de mercado – resultantes dos cruzamentos entre as dimensões flexibilidade/dinamismo e estabilidade/ controle; e foco interno e externo.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é analisar os efeitos diretos do tipo de cultura organizacional percebido pelos *stakeholders* internos na intenção deles de usar os dados do Relato Integrado, bem como o efeito moderador da relevância desses dados nessa relação. Para tanto, são utilizados os quatro tipos de cultura organizacional propostos por Cameron e Quinn (2006) – clã, hierárquica, adhocrata e de mercado – baseados nas características culturais, que abrangem os critérios de sucesso, ênfase estratégica, liderança e gestão de pessoas.

Além disso, este estudo se ancora na Teoria da Comunicação, na qual a comunicação diz respeito à “conexão e troca de informações entre indivíduos”, abrangendo as interações interpessoais, grupais e organizacionais”, sendo interdisciplinar, por natureza (Ballantyne, 2016, p. 330). Especificamente, nos modelos de sistema de comunicação propostos por Lasswell (1948) e Shannon (1948), que abarcam desde a fonte da informação até os efeitos da comunicação. Neste estudo, o foco está nos efeitos da comunicação, ou seja, na intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados do Relato Integrado.

De maneira geral, os estudos internacionais têm abordado as relações entre a cultura nacional e a adoção do Relato Integrado, por exemplo, (Uyar et al., 2022; Vena et al., 2020; Vitolla et al., 2019b; Alfiero et al., 2018; Vaz et al., 2016; García-Sánchez et al., 2013). A exceção é o estudo de Orobias et al. (2023), em Uganda, que revelou

nenhuma relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas voltadas ao Relato Integrado. Esse estudo, contudo, não mediu o impacto do tipo de cultura organizacional nas práticas de Relato Integrado. Mas, algumas características dessa cultura, como gestão da mudança, cumprimento de metas, coordenação de equipes, orientação a clientes e força da cultura, de Sashkin (1997). Ademais, Vitolla et al. (2019a) recomendam estudos que abranjam os determinantes do Relato Integrado como o contexto cultural.

Na literatura nacional, na base *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, não foram encontrados estudos que abordem Relato Integrado e cultura organizacional. Finalmente, Maria et al. (2022, p. 78) recomendam que “a abordagem com os atores sociais, em particular, os organizacionais, pode incluir a discussão sobre a cultura, e não apenas os aspectos principiologicos e metodológicos do Relato Integrado”.

Quanto aos *stakeholders*, os estudos, tanto nacionais (Bevilaqua & Freire, 2023; Maria et al., 2022; Colla et al., 2021; Santos et al., 2021) quanto internacionais (Goicoechea et al., 2019; Naynar et al., 2018) têm dado preferência para os *stakeholders* externos. As exceções são alguns estudos que também têm abordado os preparadores do Relato Integrado. Ou seja, os *stakeholders* internos responsáveis pela elaboração do Relato Integrado (Arora & Stone, 2022; Mishra et al., 2022; Adhariani & Villiers, 2019; Lai et al., 2018; Chaidali & Jones, 2017; Maroun, 2017) ou o *Chief Financial Officer* e *Chief Executive Officer* (Goicoechea et al., 2019). Ou seja, *a priori*, nenhum estudo abordou outros gestores internos do Relato Integrado.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELEVÂNCIA E INTENÇÃO DE USAR DADOS DO RELATO INTEGRADO

O *framework* do Relato Integrado é uma proposta para incentivar as organizações a adotarem os princípios norteadores tanto da criação quanto da divulgação de valor ao longo do tempo (IIRC, 2021). Esse *framework* abrange o processo de criação, manutenção e redução de valor ao longo do tempo e o relatório, para divulgar como ocorre esse processo de criação (IIRC, 2021). De maneira geral, o processo envolve o entendimento do assunto, conteúdo, qualidade da informação, conectividade, concisão, proporcionalidade das informações, materialidade, pessoas, cultura e comunicação. Já o relatório envolve o entendimento do assunto, materialidade e confiabilidade (Maria et al., 2022).

Para tanto, está baseado em princípios básicos, elementos de conteúdo e capitais de geração de valor (IIRC, 2021), mostrados na Figura 1.

Princípios básicos	Elementos de conteúdo	Capitais
Foco estratégico e orientação para o futuro Entendimento do assunto Conectividade da informação Relações com as partes interessadas Materialidade Concisão Qualidade e proporcionalidade da informação Confiabilidade Completude Coerência Comparabilidade	Visão geral organizacional e ambiente externo Governança Modelo de negócios Riscos e oportunidades Estratégia e alocação de recursos Desempenho Perspectiva Base para apresentação Pessoas Cultura Comunicação	Financeiro Manufaturado Intelectual Humano Social e de relacionamento Natural

Figura 1: Princípios, elementos e conceitos norteadores do Relato Integrado.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de IIRC (2013, pp. 5-11).

Desde o lançamento em 2010, o conceito de Relato Integrado tem sido adotado por mais de 2.500 empresas em 70 países, sendo o Brasil o 4º país com empresas que mais implementam e divulgam o Relato Integrado, de acordo com o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2021; 2017).

A crescente relevância do Relato Integrado tem despertado o interesse de diversos pesquisadores, conforme mostrado na Figura 2, que apresenta uma síntese de alguns estudos nacionais e internacionais sobre o assunto.

Autores	Síntese da Pesquisa	Síntese dos Resultados
Krzus (2011)	Enfatiza os benefícios do Relato Integrado.	O Relato Integrado tem a capacidade de criar valor para os acionistas e a sociedade.
Jensen e Berg (2012)	Analisaram as semelhanças e diferenças entre as empresas que publicam o Relatório de Sustentabilidade e aquelas que divulgam o Relato Integrado tendo como base a teoria institucional.	As empresas que adotam o Relato Integrado são diferentes das empresas que adotam o Relatório de Sustentabilidade tradicional no que diz respeito a vários determinantes em nível de país.

Frias-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013)	Analisaram a influência do sistema jurídico no desenvolvimento do Relato Integrado.	As empresas situadas em países com fortes mecanismos de aplicação de leis tendem a criar e a publicar o Relatório Integrado.
Frias-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2014)	Examinaram os fatores explicativos e os determinantes do Relato Integrado.	As empresas em situação de monopólio são menos propensas a publicar o Relato Integrado.
Sierra-García, Zorio-Grima e García-Benau (2015)	Examinaram a relação existente entre o Relato Integrado e a garantia dos Relatórios de Responsabilidade Social Corporativa.	A divulgação do Relato Integrado tem uma associação positiva com a garantia do Relatório de Responsabilidade Social Corporativa.
Lai, Melloni e Stacchezzin (2016)	Investigaram se a decisão de adotar o Relato Integrado está relacionada com o nível de evidência ambiental, social e de governança.	As empresas que adotam o Relato Integrado têm um nível mais alto de evidência ambiental, social e de governança em relação as empresas que não adotam.
García-Sánchez e Noguera-Gámez (2017)	Analisaram a relação entre a divulgação do Relato Integrado e o grau de assimetria de informações.	Existe uma relação negativa entre a assimetria de informações e a divulgação do Relato Integrado e a sua adoção pode ajudar a diminuir os custos de agência.
Albuquerque, Rodrigues, Miranda e Sampaio (2017)	Analisaram o desempenho das organizações integrantes do projeto piloto da divulgação do Relato Integrado no Brasil.	As empresas participantes do projeto piloto do Relato Integrado têm maiores índices de maior participação de recursos de terceiros e menor índice de liquidez.
Kiliç e Kuzey (2018)	Examinaram a extensão das divulgações prospectivas em Relatórios Integrados.	O nível de divulgações prospectivas teve uma variação entre as primeiras empresas que adotaram o Relato Integrado.
Girella, Rossi e Zambon (2019)	Examinaram o efeito das características das organizações e do país na adoção voluntária do Relato Integrado.	As características e o tamanho das organizações, a lucratividade, o tamanho do conselho, o índice <i>market-to-book ratio</i> e os países com alto nível de percepção de corrupção e melhor classificação de risco influenciam a adoção do Relato Integrado.
Raimo, Vitolla, Marrone	Analisaram o papel da estrutura de propriedade nas políticas do Relato Integrado.	A estrutura de propriedade influencia a qualidade e o alinhamento do Relato Integrado com o IR <i>Framework</i> .

e Rubino (2020)		
Rodrigues e Morais (2021)	Pesquisaram sobre a difusão do Relato Integrado e da garantia do Relato Integrado nos currículos das instituições de ensino superior criando uma ferramenta para docentes e universidades ajudarem a incluir as disciplinas nas universidades.	O resultado da pesquisa consiste em um método que pode ampliar o conhecimento dos estudantes de contabilidade sobre o Relato Integrado e incentivar os discentes a estudar sobre o assunto.

Figura 2: Síntese de alguns estudos nacionais e internacionais sobre o Relato Integrado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Autores	Síntese da Pesquisa	Síntese dos Resultados
Maria, d'Angelo e Borgert h (2022)	Pesquisaram sobre as lacunas de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o RI no Brasil.	Identificaram cinco lacunas de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o RI: ausência de pensamento integrado nas organizações; exclusão do RI na governança corporativa; ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de divulgação de riscos; desconhecimento da abrangência do tema de RI; controvérsia entre a regulação e a autorregulação do RI.
Castelo, Nossa, Costa e Montemor (2021)	Verificaram o efeito da divulgação voluntária do Relato Integrado sobre o custo de capital das empresas brasileiras.	As empresas maiores com forte presença da governança corporativa e com risco menor tendem a divulgar voluntariamente o Relato Integrado.
Zaro, Fasan, Flores, Murcia e Zaro (2022)	Investigaram a relação entre a divulgação voluntária do Relato Integrado e o custo de capital próprio das organizações.	A divulgação no Relato Integrado tem uma associação negativa com o custo de capital próprio com maior relevância para as empresas que atuam em ambientes com maior nível de fiscalização.
Navarrete-Oyarce, Moraga-Flores, Gallegos e Gallizo (2022)	Pesquisaram sobre a adoção antecipada do Relato Integrado na economia chilena, destacando os motivos da sua utilização pelas organizações.	As organizações analisadas têm observado benefícios com a adoção do Relato Integrado, tendo a sustentabilidade como um foco estratégico, melhor comunicação com os <i>stakeholders</i> e a inserção no âmbito internacional.
Pinto, Lourenço e Simões (2023)	Analisaram se o desempenho da inovação em nível do país e o compromisso de inovação em nível de empresa estão associados a adoção do Relato Integrado na Europa.	A adoção do Relato Integrado tem uma associação positiva com o desempenho da inovação em nível de país e uma associação parcial com as empresas com um nível mais alto de desempenho de sustentabilidade.
Wong, Amran e Chu (2023)	Examinaram um conjunto de influências isomórficas institucionais em relação a qualidade do Relato Integrado e o papel da independência do conselho	Os resultados da pesquisa apontaram que tanto a qualidade regulatória, quanto a liberdade de imprensa, CEO com a qualidade contábil exercem efeitos positivos na qualidade do Relatório Integrado.

	na moderação dessas influências.	
Sabelfeld, Dumay e La Torre (2023)	Examinaram o processo de adaptação do Relato Integrado no Japão.	Os resultados indicaram um processo de adaptação mútua. Foi revelado como a ideia global do Relato Integrado foi transformada no Japão em uma prática institucionalizada alinhada com a cultura organizacional local.

Figura 2: Síntese de alguns estudos nacionais e internacionais sobre o Relato Integrado. (Continuação).

Fonte: Elaborado pela autora.

A adoção do Relato Integrado varia muito entre os países, sendo obrigatório, por exemplo, na África do Sul por todas as organizações que operam na Bolsa de Valores de Joanesburgo (Bernardi & Stark, 2018; Barth et al., 2017; Baboukardos e Rimmel, 2016). Ou no Brasil, pelas organizações públicas federais, conforme determinação da Lei nº 13.303 (2016) e em atendimento às Decisões Normativas nº 170/2018 e 84/2020, acrescidas pela Decisão Normativa nº 198/2022. Essas organizações já estão incorporando a metodologia do Relato Integrado aos Relatórios Anuais, de Sustentabilidade e de prestação de contas. Em algumas organizações públicas, trata-se dos Relatórios Integrados de Prestação de Contas, Relatório Integrado de Gestão ou Relato Integrado de Prestação de Contas

Também está sendo implementado por empresas que operam na B3, que decidiram pela sua adoção por exigência dos *stakeholders* externos. De acordo com a Resolução nº 14 (2020), instituída pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), as empresas de capital aberto, que optarem pela divulgação do Relato Integrado, devem seguir a Orientação Técnica CPC-09 – Relato Integrado (Comitê de Pronunciamentos Contábeis [CPC], 2020). Ainda de acordo com essa Resolução, o Relato Integrado deve “ser objeto de asseguarção, a ser realizada por profissionais independentes registrados devidamente na CVM”. No que se refere às organizações privadas, que já estão incorporando essa metodologia, algumas têm adotado o nome Relato Integrado.

Contudo, o Relato Integrado ainda gera controvérsias quanto à relevância. De um lado, recentemente, Leukhardt et al. (2022) mostraram que não há uma relação positiva entre a qualidade do Relato Integrado, publicado de forma voluntária, e a precisão da previsão dos ganhos de 101 organizações que operam em bolsas de valores, com exceção da de Joanesburgo, onde o Relato Integrado é obrigatório.

De outro lado, Tlili et al. (2019, p. 643), ao analisarem o contexto da África do Sul, mostraram que a adoção obrigatória do Relato Integrado aumenta o valor do capital organizacional, entendido como parte do capital intelectual. Trata-se do “capital baseado na tecnologia da informação convertida em conhecimento por meio do capital humano”.

Já Veltri e Silvestri (2020), por meio de uma revisão sistemática da literatura, mostraram que o Relato Integrado é útil e relevante para fornecer informações confiáveis e críveis aos *stakeholders*, contribuindo para reduzir a assimetria da informação, aumentar a transparência, identificar melhores oportunidades de investimentos. Cortesi e Vena (2019), ao analisarem 636 organizações de 57 países, também encontraram evidências de que o Relato Integrado melhora a divulgação dos resultados e diminui a assimetria da informação.

Além desses estudos, Vitolla et al. (2019a), também por meio de uma revisão sistemática da literatura, mostraram três efeitos principais positivos do Relato Integrado: (i) financeiros (melhoria da liquidez das ações, do valor da firma e dos investimentos de longo prazo; redução no custo de capital próprio); (ii) gerenciais (governança corporativa, o sistema de controle de gestão, as áreas de administração, finanças e controle e a qualidade da gestão); e (iii) informacionais (melhoria da qualidade da informação, da transparência e da precisão das previsões). Vitolla et al.

(2018, p. 248) também mostrou que “a implementação do RI teve efeitos positivos mesmo dentro da mesma empresa com maior envolvimento dos funcionários”.

Quanto aos usuários do Relato Integrado, na Espanha, os principais têm sido os *stakeholders* externos (auditores, consultores, consultores fiscais, analistas financeiros) e os *stakeholders* internos (*Chief Financial Officer* e *Chief Executive Officer*). Esses atores sociais, contudo, reconhecem que há necessidade de aprimorar a qualidade da informação não financeira, principalmente (Goicoechea et al., 2019).

Já Naynar et al. (2018) dividem os usuários do Relato Integrado em usuários sofisticados – buscam por informações mais complexas, como conformidade regulatória e classificações de crédito. Também há os não sofisticados, que buscam por relatórios simples e com ilustrações.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

As discussões sobre cultura organizacional foram impulsionadas pelas pesquisas como as de Pettigrew (1979), Schein (1984), Hofstede (1990), Martin (2001) e Cameron e Quinn (2006). De acordo com Pettigrew (1979), a cultura é um conjunto de significados coletivamente aceitos, utilizados por um grupo de indivíduos em um determinado período, tendo os símbolos, a ideologia, a crença, o ritual e o mito como descendentes do seu conceito.

Na visão de Hofstede (1990), os valores fazem parte do núcleo central da cultura e se manifestam a partir do comportamento dos membros da organização. Os rituais são as atividades não necessárias realizadas em conjunto pelos integrantes da organização, mas socialmente indispensáveis dentro da cultura organizacional. Os heróis são as pessoas reconhecidas e valorizadas em uma cultura, tendo os seus

padrões de comportamentos seguidos pelos membros do grupo. Os símbolos são palavras, sinais e objetos considerados significantes dentro de uma cultura. Para Hofstede (1990), estes níveis de manifestações culturais trazem um significado exclusivo dentro da organização.

Já Schein (1992, p. 12), um dos pesquisadores mais citados na literatura nacional e internacional nessa temática, define a cultura de um grupo como:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu para solucionar seus problemas de adaptação externa e integração interna, que foram trabalhados o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, podendo ser ensinados aos novos membros como a forma correta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Ou seja, a cultura organizacional pode ser compreendida por três níveis – artefatos, valores e pressupostos básicos, conforme demonstrado na Figura 3.

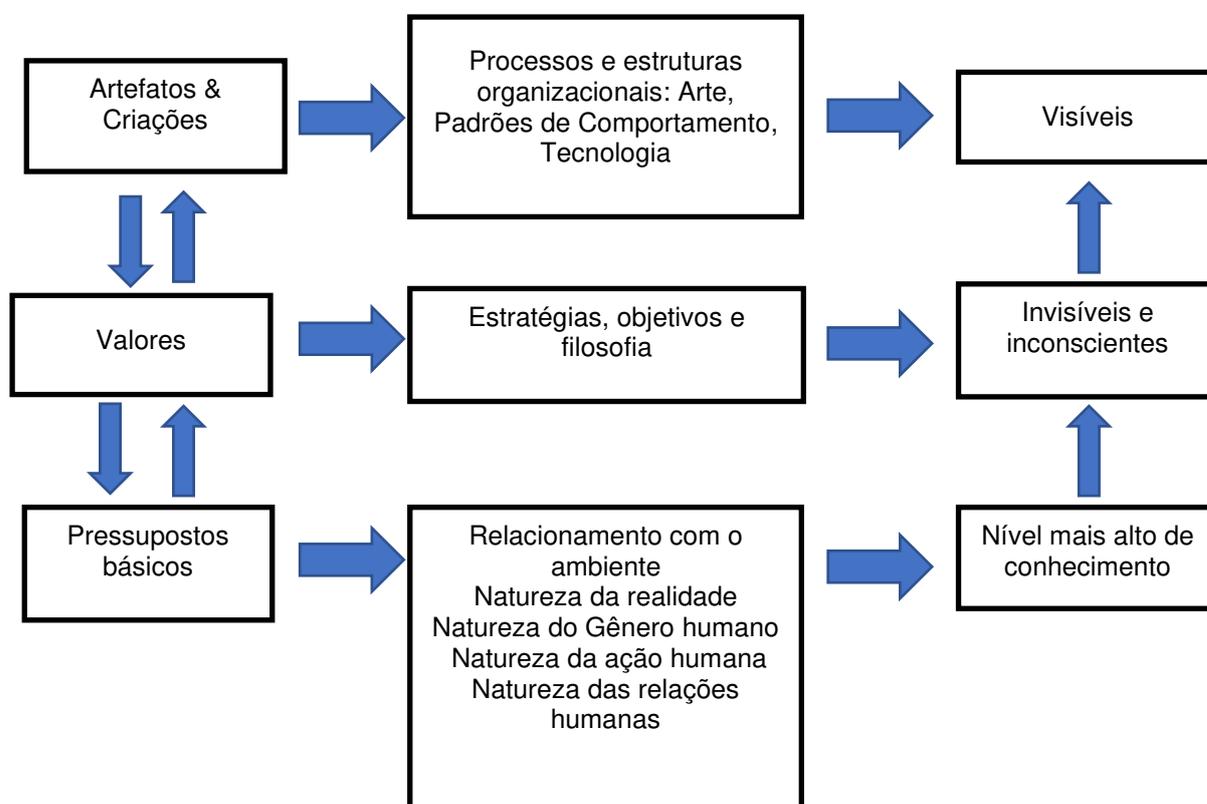


Figura 3: Níveis de uma cultura organizacional.
Fonte: Elaborada pela autora, adaptada de Schein (1984, p.4).

O primeiro nível corresponde aos artefatos visíveis, que são facilmente identificados, mas complexos de serem decifráveis, como o ambiente em que a organização está inserida, a tecnologia, os documentos, o modo de vestir dos integrantes do grupo e o modelo de comportamento. O segundo nível são os valores, esposados pelos funcionários que norteiam o comportamento deles na organização. O terceiro nível corresponde aos pressupostos básicos, que são as ações já compartilhadas e repetidas ao ponto de serem consideradas “dadas como certo” (*taken for granted*). Os pressupostos básicos são considerados indiscutíveis e fortes por não estarem sujeitos a debates e conflitos como os artefatos e valores.

Para Martin (2001), a cultura organizacional pode ser compreendida pelas manifestações culturais, rituais, histórias, jargões emocionais e técnicos, humor, instalações, práticas formais e informais, regras não escritas do jogo, valores etc. Já Cameron e Quinn (2006) definiram quatro tipos de cultura organizacional, conforme demonstrado na Figura 4, que representam os elementos que integram a cultura de uma organização, tais como os valores, pressupostos básicos e orientações. Trata-se de um instrumento que auxilia no diagnóstico da força e do tipo de cultura das organizações.

A cultura de clã é representada pelo foco no ambiente interno e pela flexibilidade. Este tipo de cultura é caracterizado pelos valores e propósitos compartilhados e pelo trabalho em equipe realizado com comprometimento e lealdade pelos líderes e colaboradores da organização. A principal função dos gestores em uma empresa que adota a cultura de clã é a capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores. A organização é vista como uma extensão da

família. O sucesso é entendido como o desenvolvimento de recursos humanos (Cameron e Quinn, 2006).

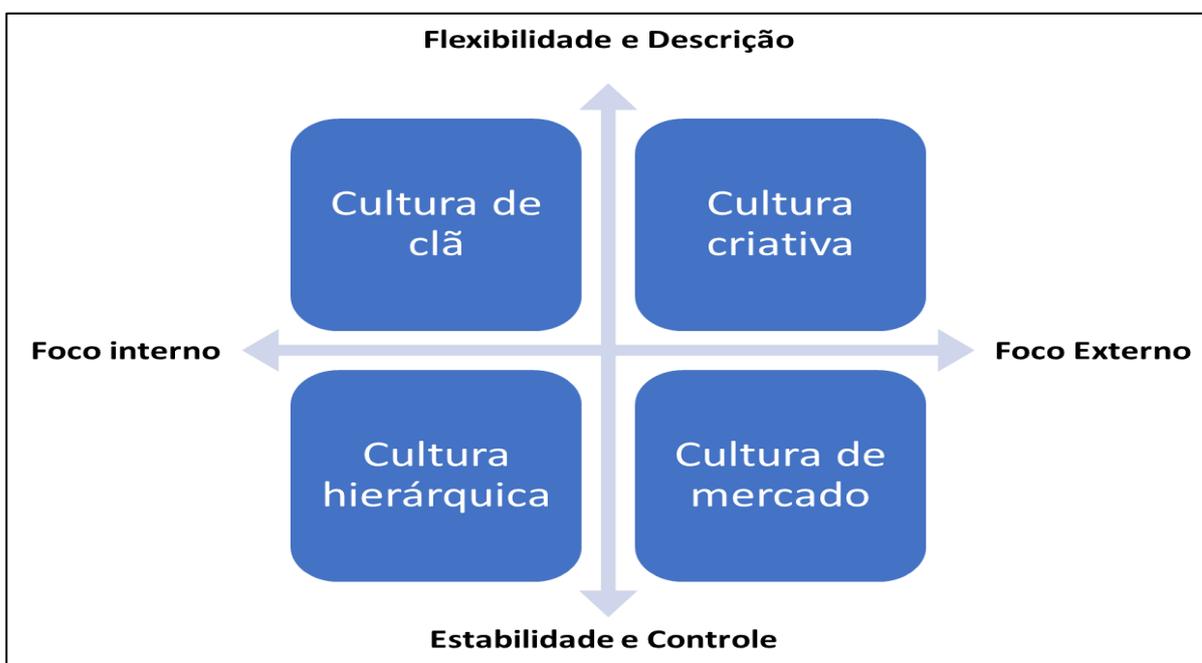


Figura 4: Tipos de Cultura Organizacional
Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 46).

A cultura hierárquica também é representada pelo foco do ambiente interno, mas visa uma ambiência de estabilidade. Tendo como característica o ambiente de trabalho formalizado e organizado, gerenciado por líderes eficientes e que prezam pelo bom funcionamento da organização. Na cultura hierárquica, os valores e as normas mantêm a união de toda organização. O sucesso é medido pela eficiência operacional (Cameron & Quinn, 2006).

Diante do exposto, *a priori*, quando os funcionários percebem que a organização tem uma cultura dominante baseada nas culturas de clã ou hierárquica, não estão dispostos a usar os dados dos Relatórios Anual e de Sustentabilidade, elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado. O Relato Integrado proporciona aos investidores e *stakeholders* uma visão mais abrangente de como a

organização gera valor no curto médio e longo prazo, facilitando o processo de tomada de decisão (Velte & Stawinoga, 2017; Mio, 2020).

Assim, são propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese (H1): A cultura organizacional de clã afeta de forma negativa a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados do Relato Integrado.

Hipótese (H2): A cultura organizacional hierárquica afeta de forma negativa a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados do Relato Integrado.

A cultura de mercado é representada pelo foco do ambiente externo e pela estabilidade e controle. Sendo caracterizada pelo ambiente de trabalho voltado para obtenção de resultados satisfatórios. Os líderes tendem a ser competidores e exigentes, orientados para derrotar a concorrência e avançar em busca dos objetivos organizacionais. A organização é orientada a resultados e as pessoas são muito competitivas com o foco na superação de metas e ser melhor do que a concorrência (Cameron & Quinn, 2006).

A cultura adhocrata também é representada pelo foco no ambiente externo e pela flexibilidade. Sendo caracterizada pela inovação, pelo ambiente de trabalho eficiente, e criativo. Os líderes das organizações são eficazes, inovadores e direcionados para o risco, estando aptos para mudanças e para novos desafios. Na cultura de mercado vencer a concorrência e obter a liderança de mercado é de fundamental importância. As pessoas estão dispostas a correr riscos. A organização busca a inovação e originalidade e novos desafios constantemente (Cameron e Quinn, 2006).

Diante do exposto, quando os funcionários percebem que a organização tem uma cultura dominante baseada nas culturas adhocrata ou de mercado, estão dispostos a usar os dados dos Relatórios Anual e de Sustentabilidade, elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado.

Assim, são propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese (H3): A cultura organizacional adhocrata afeta de forma positiva a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados do Relato Integrado.

Hipótese (H4): A cultura organizacional de mercado afeta de forma positiva a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados do Relato Integrado.

Desta forma, é argumentado que quando os *stakeholders* internos perceberem que os dados do Relato Integrado são relevantes, isto é, permitem obter melhor desempenho no trabalho e decisões melhores, eles têm a intenção de usar esses dados. Assim, é proposta a hipótese:

Hipótese (H5): A relevância dos dados do Relato Integrado, afeta de forma positiva a intenção dos *stakeholders* internos de usar esses dados.

Além disso, neste estudo é argumentado que a percepção da relevância dos dados do Relato Integrado pelos *stakeholders* internos contribui para mitigar os efeitos negativos das culturas de clã e hierárquica na intenção de usar tais dados. Assim, são propostas as hipóteses:

Hipótese (H6a): A relevância dos dados do Relato Integrado modera (enfraquece) a relação entre a cultura organizacional de clã e a intenção dos *stakeholders* de usar internos esses dados.

Hipótese (H6b): A relevância dos dados do Relato Integrado modera (enfraquece) a relação entre a cultura organizacional hierárquica e a intenção dos *stakeholders* internos de usar esses dados.

Agora, quando os funcionários perceberem que os dados do Relato Integrado, permitem obter melhor desempenho no trabalho e decisões melhores, os efeitos positivos das culturas adhocrata e de mercado na intenção de usar tais dados serão fortalecidos. Assim, são propostas as hipóteses:

Hipótese (H6c): A relevância dos dados do Relato Integrado modera (fortalece) a relação entre a cultura organizacional adhocrata e a intenção dos *stakeholders* internos de usar esses dados.

Hipótese (H6d): A relevância dos dados do Relato Integrado modera (fortalece) a relação entre a cultura organizacional de mercado e a intenção dos *stakeholders* internos de usar esses dados.

2.3 TEORIA DA COMUNICAÇÃO

Para Ballantyne (2016), por meio de uma abordagem metateórica da Teoria da Comunicação, essa teoria tem raízes em diversos campos acadêmicos como a sociologia, psicologia, e comportamento social e diversas abordagens. Por exemplo, a comunicação humana (Govindaraju, 2022; Sundar & Lee, 2022; Heath & Bryant, 1992); a comunicação de massa a partir de uma perspectiva sociológica (Hepp, 2022; Feinstein, 2020; McQuail, 1985).

Em tempos das indústrias 3.0 e 4.0, que abarcam, por exemplo, as tecnologias de informática, robótica, automação e Inteligência Artificial, a Teoria da Comunicação também aborda a comunicação direta entre humanos e computadores (máquinas) e

a comunicação mediada pelos computadores. Etzrodt et al. (2022, p. 439), com base nos estudos de Schramm (1954), Copley (2008) e Edwards e Edwards (2017) entendem essa “comunicação como o processo de pelo menos duas entidades – humanos e máquinas ou interlocutores digitais – compartilhando algo, sugerindo um ato de reunir”. Para Barbour et al. (2023, online), “a automação do trabalho é um processo de comunicação”.

Aplicações e inovações tecnológicas à parte, a Teoria da Comunicação ainda contempla alguns elementos que, *a priori*, não mudaram. Para Shannon (1948), ao propor a Teoria Matemática de Comunicação, um sistema de comunicação contempla nove elementos, no qual, foram adicionados os efeitos (Lasswell, 1948), conforme mostrado na Figura 5.

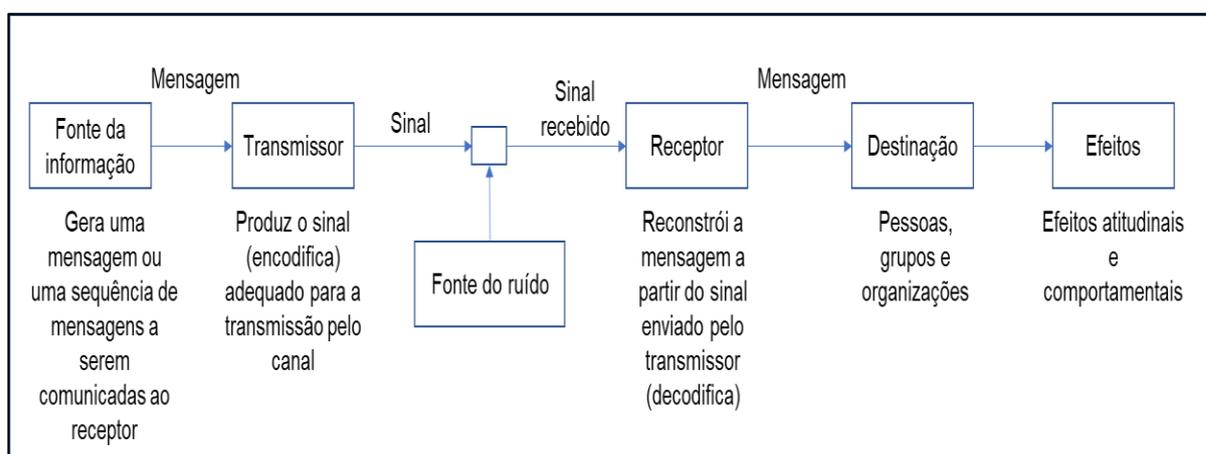


Figura 5: Diagrama esquemático de um sistema de comunicação.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Lasswell (1948) e Shannon (1948, p. 380).

Em outras palavras, um processo de comunicação abrange o que comunicar (mensagem), quem comunica, (pessoas, grupos e organizações), para quem comunicar (pessoas, grupos e organizações), como comunicar (os meios/canais de comunicação – p.ex.: redes sociais, mídias sociais, entrevistas), quando comunicar e os efeitos (o entendimento, o *feedback*, o *uso*) (Lasswell, 1948). Essa estrutura tem

sido utilizada em estudos de marketing sobre as relações entre influenciadores, seguidores e engajamento (Wies et al., 2023; Leung et al., 2022). Nos estudos sobre a comunicação durante a pandemia da Covid-19, envolvendo os agentes públicos (Lwin et al., 2023; Nan, 2022). E em estudos sobre a comunicação e engajamento com as ações a respeito das mudanças climáticas (Vikström et al., 2023; Okoliko, & de Wit, 2023; Ballantyne, 2016).

No que diz respeito ao Relato Integrado, embora os estudos não explicitem algum modelo de comunicação, de forma subjacente, os elementos dos modelos de Lasswell (1948) e Shannon (1948), estão presentes. Turzo et al. (2022), por meio de um estudo bibliométrico sobre os relatórios de informações não financeiras, mostraram estudos que abrange a mensagem que está sendo transmitida – o conteúdo desses documentos, a qualidade da informação, o nível de transparência, o nível de aderência à metodologia. Outro elemento diz respeito quem lê esses relatórios, no caso os *stakeholders*; os efeitos desses relatórios – p. ex.; baixa lucratividade, melhor acurácia dos investidores, redução do *greenwashing*. Quem publica esses relatórios são as organizações, seja de forma voluntária ou mandatória, anualmente.

Neste estudo, o objetivo é abordar os efeitos diretos do tipo de cultura organizacional na intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados do Relato Integrado, bem como o efeito moderador da relevância desses dados nessa relação. Ou seja, o foco está nos efeitos do sistema de comunicação – nas atitudes e nos comportamentos dos *stakeholders* internos. Especificamente, na intenção deles de usar os dados do Relato Integrado.

A Figura 6 mostra o modelo conceitual da pesquisa.

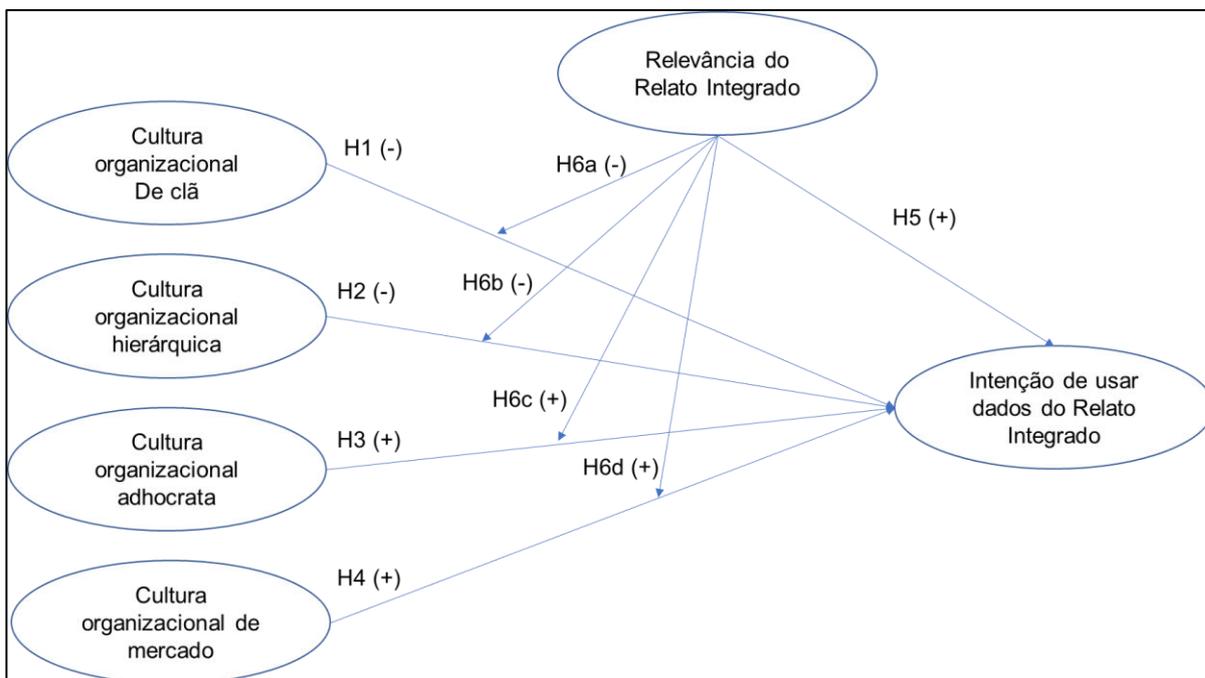


Figura 6: Modelo conceitual da pesquisa.
Fonte: Elaborada pela autora.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 PARTICIPANTES

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, que consiste em compreender, os impactos do tipo de cultura organizacional percebida pelos funcionários na intenção de usar dados do Relato Integrado, bem como o efeito moderado da relevância desses dados nessa relação, foi conduzida uma pesquisa quantitativa, com corte transversal. Ou seja, o objetivo foi coletar os dados em um único momento da trajetória dos profissionais.

A população da pesquisa são os funcionários das organizações que, em atendimento às Decisões Normativas nº 170/2018 e 84/2020, acrescidas pela Decisão Normativa nº 198/2022, estão elaborando os relatórios anuais seguindo a metodologia do Relato Integrado. Já a amostra foi constituída pelos *stakeholders* internos de uma instituição financeira mista que, desde 2018, tem incorporado a metodologia do Relato Integrado tanto ao Relatório Anual quanto ao Relatório de Sustentabilidade. Trata-se, portanto, de amostra não probabilística, acessada por conveniência e acessibilidade da pesquisadora (Hair et al., 2005).

A pesquisa foi acessada por 241 funcionários da instituição financeira, sendo que 14 não aceitaram participar. Assim, a amostra final é de 227 respondentes. Esse tamanho da amostra atende o requisito proposto por Ringle et al. (2023), que recomendam o uso de análises de poder para determinar o tamanho da amostra.

Nesta pesquisa, foi utilizado o G*Power, versão 3.1.9.7 com os seguintes parâmetros, conforme recomendação de Faul, Erdfelder, Buchner e Lang (2009): tamanho de efeito de Cohen esperado (f^2) de 0,15 (médio), nível de poder estatístico desejado mínimo de 0,8, nível de probabilidade de 0,05 e cinco preditores (a variável latente – intenção de usar dados do Relato Integrado – recebe a maior quantidade de efeitos de outras variáveis latentes), conforme o modelo de mensuração estrutural mostrado na Figura 6, no referencial teórico. Assim, a amostra final da pesquisa é 1,75 vezes maior do que o mínimo necessário, que é de 138 respondentes.

O perfil detalhado dessa amostra está na Tabela 1 e indica que são profissionais do sexo masculino, casados e ou com união estável, na faixa entre 44 e 58 anos, com renda entre R\$ 13.202,00 e R\$ 26.400,00 e com alguma pós-graduação, e que ocupam o cargo de gestão. No que diz respeito a região de atuação profissional, 43% trabalham na região sudeste.

TABELA 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Dados demográficos		n	%
Manifestação biológica do sexo	Masculino	192	84,58
	Feminino	33	14,54
	Prefiro não dizer	2	0,88
Renda	Entre R\$ 2.641,00 e R\$ 6.600,00	1	0,40
	Entre R\$ 6.601,00 e R\$ 13.201,00	16	7,03
	Entre R\$ 13.202,00 e R\$ 26.400,00	131	57,77
	Acima de R\$ 26.401,00	79	34,80
Idade	Até 1964 (Geração <i>Baby-boomers</i>)	7	3,08
	Entre 1965 e 1979 (Geração X)	149	65,64
	Entre 1980 e 1994 (Geração Y)	70	30,84
	A partir de 1995 (Geração Z)	1	0,44
Escolaridade	Ensino Médio	1	0,44
	Graduação	8	3,52
	Especialização	184	81,06
	Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado)	34	14,98
Estado civil	Solteiro(a)	11	4,85

	Casado(a) ou em união estável	198	87,22
	Divorciado(a) ou separado(a)	17	7,49
	Viúvo(a)	1	0,44
Ocupa cargo de gestão	Sim	225	99,12
	Não	2	0,88
Região brasileira onde trabalha	Região Sudeste	98	43,17
	Região Sul	45	19,82
	Região Nordeste	42	18,50
	Região Centro-Oeste	16	7,05
	Região Norte	26	11,46

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário elaborado no aplicativo *Microsoft Forms*, com escalas validadas em pesquisas nacionais e internacionais, conforme mostrado no Apêndice A. Para mensurar os constructos, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente].

Inicialmente, foram apresentados os principais elementos e conceitos norteadores da metodologia do Relato Integrado. Após a leitura dessas informações, foram apresentadas as perguntas sobre a intenção de usar os dados dos relatórios anual e de sustentabilidade do Relato Integrado, elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado. Em seguida, as perguntas referentes à relevância desses dados e, por último, referente à percepção do tipo de cultura dominante na organização.

O constructo da cultura organizacional foi baseado no estudo original de Cameron e Quinn (2006), com 24 perguntas que abordam os quatro tipos de cultura

organizacional – clã, hierárquica, adhocrata e de mercado – cada uma com seis afirmativas referentes, a saber: características, culturais dominantes, liderança e coesão organizacionais, gestão de pessoas, ênfase estratégica e critérios, de sucesso de efetividade organizacional.

Como ainda não há pesquisas sobre a intenção de *stakeholders* usar os dados do Relato Integrado nem sobre a relevância desses dados, foram adaptados os constructos de intenção de usar dados do governo aberto de Wirtz et al. (2017), com três afirmativas, bem como o constructo de relevância do orçamento, de Mucci et al. (2016), também com três afirmativas.

O questionário também abrangeu perguntas sobre os dados sociodemográficos dos participantes, como manifestação biológica do sexo, ano de nascimento, escolaridade, estado civil, renda, se ocupa algum cargo de gestão na organização e a unidade federativa do local de trabalho.

3.3 COLETA DE DADOS E CUIDADOS ÉTICOS

No convite, foi apresentado o Termo de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido, com informações sobre a pesquisa, apresentação dos pesquisadores, riscos e condições de participação. O convite para participação da pesquisa abrangeu seguintes informações: título e apresentação da pesquisa acadêmica; nome do curso e da instituição de ensino; esclarecimentos sobre a participação voluntária, desistências e não obrigatoriedade da identificação dos participantes; nome, e-mail, endereço profissional da mestrandia e da orientadora. Após o conhecimento das informações sobre a entrevista, o participante respondeu à pergunta a seguir: Em

função dos esclarecimentos mencionados, você aceita participar de forma voluntária desta pesquisa?

A pesquisa foi aprovada pela Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição financeira. A coleta de dados foi realizada nos meses de abril e maio de 2023.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados utilizando a Modelagem de Equações Estruturais, de mínimos quadrados parciais, usando a versão 4.0.9.4 do SmartPLS (Ringle et al., 2022). A análise dos dados e o relato dos resultados seguem os procedimentos para modelos estruturais reflexivos recomendados por Ringle et al. (2023).

Para a análise da mensuração do modelo proposto, foram analisados quatro critérios, a saber: (i) cargas externas das variáveis, que devem estar acima de 0,708, para a confiabilidade das afirmativas dos constructos; (ii) os coeficientes de confiabilidade (ρ -a) e (ρ -c) e do Alfa de Cronbach, que precisam estar acima de 0,70 e abaixo de 0,95, para a confiabilidade da consistência interna; (iii) a variância média extraída (AVE), que deve estar acima de 0,50, para a validade convergente; e (i) o Heterotrait-monotrait (HTMT) que, nesta pesquisa, deve estar abaixo ou igual a 0,90, porque os constructos são correlatos para a validade discriminante.

Para a análise das relações (hipóteses) propostas, foram analisados três critérios, a saber: (i) o teste de significância baseado no *bootstrapping* com 10.000 subamostras para analisar a significância e a relevância dos coeficientes de caminhos; (ii) Fator de Variância de Inflação (VIF), que deve estar abaixo de 5, para analisar se há problemas de colinearidade; e (iii) o teste de capacidade preditiva com validação

cruzada (CPVAT) para avaliar o poder preditivo do modelo, seguindo os procedimentos de Sharma et al. (2022).

Para a análise multigrupos, foi conduzida a Avaliação de Invariância de Medição (MICOM) para verificar se há diferenças estatisticamente diferente entre os grupos pré-definidos, utilizando as variáveis sociodemográficas do estudo.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

A Tabela 2 mostra as cargas externas, as médias e o desvio padrão das variáveis usadas neste estudo.

TABELA 2: CARGA EXTERNA, MÉDIA E O DESVIO PADRÃO DAS VARIÁVEIS

Constructos e variáveis		Cargas externas	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação	
Cultura organizacional	Cultura de clã	CCLA1	*	3,630	1,221	0,336
		CCLA2	0,811	3,661	1,030	0,281
		CCLA3	0,858	3,476	1,151	0,331
		CCLA4	0,769	4,022	0,936	0,233
		CCLA5	0,880	3,982	0,975	0,245
		CCLA6	0,820	3,797	0,931	0,245
	Cultura hierárquica	CHIE1	*	4,321	0,733	0,170
		CHIE2	0,791	3,674	1,187	0,323
		CHIE3	0,741	3,520	1,135	0,322
		CHIE4	0,768	3,731	1,080	0,289
		CHIE5	0,818	3,604	1,146	0,318
		CHIE6	0,799	3,419	1,268	0,371
	Cultura adhocrata	CADH1	*	3,190	1,206	0,378
		CADH2	0,811	3,396	1,169	0,344
		CADH3	0,745	3,031	1,243	0,410
		CADH4	0,837	3,485	1,132	0,325
		CADH5	0,825	3,674	1,015	0,276
		CADH6	0,789	3,573	1,078	0,302
	Cultura de mercado	CMER1	*	4,224	0,796	0,188
		CMER2	0,745	4,009	0,929	0,232
		CMER3	0,776	4,264	0,813	0,191
		CMER4	0,716	4,044	1,027	0,254
		CMER5	0,837	4,366	0,764	0,175
		CMER6	0,826	4,203	0,847	0,202
Intenção de usar dados do Relato Integrado	IUSAR1	0,944	3,736	1,165	0,312	
	IUSAR2	0,933	3,863	1,143	0,296	
	IUSAR3	0,929	3,780	1,178	0,312	
Relevância do Relato Integrado	REL1	0,963	3,771	1,091	0,289	
	REL2	0,952	3,758	1,145	0,305	
	REL3	0,945	3,767	1,131	0,300	

Fonte: Dados da pesquisa.

As cargas externas referentes às características dominantes de cada um dos quatro tipos de cultura foram excluídas, por apresentarem cargas muito baixas (CCLA1, CHIE1, CADH1 e CMER1). As demais cargas estão acima de 0,708. Já o

coeficiente de variação indica uma dispersão alta – maior variabilidade entre as respostas – para 12 variáveis, pois está acima de 30%; média para 14 variáveis porque está em 15% e 30%; e baixa para quatro, uma vez que é menor ou igual a 15%.

A Tabela 3 mostra a consistência interna do modelo pelos coeficientes de Alfa de Cronbach e de Confiabilidade Composta (rho-a) e (rho-c). Os valores estão acima de 0,70. A validade convergente também foi atendida, pois os valores da Variância Média Extraída (AVE) estão acima de 0,50.

TABELA 3: CONSISTÊNCIA INTERNA, VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE

	Média	Desvio padrão	α	CR (rho-a)	CR (rho-c)	AVE	HTMT				
							CCLA	CHIE	CADH	CMER	IUSAR
CCLA	3,596	0,928	0,885	0,887	0,916	0,687					
CHIE	3,877	0,711	0,843	0,848	0,888	0,614	0,899				
CADH	3,391	0,888	0,861	0,865	0,900	0,643	0,937	0,832			
CMER	4,185	0,656	0,840	0,853	0,887	0,611	0,251	0,493	0,403		
IUSAR	3,793	1,089	0,928	0,928	0,954	0,875	0,534	0,575	0,506	0,257	
REL	3,765	1,072	0,950	0,951	0,968	0,909	0,579	0,601	0,524	0,254	0,958

CCLA: Cultura organizacional de clã; CHIE: Cultura organizacional hierárquica; CADH: Cultura organizacional adhocrata; CMER: Cultura organizacional de mercado. REL: Relevância do Relato Integrado; IUSAR: Intenção de usar dados do Relato Integrado; α : Alfa de Cronbach; CR: Coeficiente de Confiabilidade; AVE: Variância Média Extraída; HTMT: Heterotrait-monotrait Ratio.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à validade discriminante, pelo critério de Heterotrait-monotrait (HTMT), também na Tabela 3, como se trata de constructos similares, os valores do HTMT estão abaixo de 0,90 (Ringle et al., 2023; Sarsted et al., 2022) para todas as correlações entre os constructos. Com exceção da correlação entre a cultura de clã (CCLA) e cultura adhocrata (CADH) (HTMT = 0,937) e a intenção de usar dados do

Relato Integrado e a relevância desses dados (HTMT = 0,958). Contudo, como estão dentro dos intervalos de confiança, mostrados na Tabela 4, não diferem significativamente do limite selecionado.

TABELA 4: INTERVALOS DE CONFIANÇA DO HTMT

	Amostra original	Média da amostra	Vieses	2.5%	97.5%
CCLA <-> CADH	0,937	0,938	0,000	0,893	0,976
CHIE <-> CADH	0,832	0,834	0,001	0,706	0,917
CHIE <-> CCLA	0,899	0,900	0,001	0,794	0,970
CMER <-> CADH	0,403	0,403	0,000	0,238	0,549
CMER <-> CCLA	0,251	0,262	0,012	0,128	0,408
CMER <-> CHIE	0,493	0,492	-0,001	0,321	0,651
IUSAR <-> CADH	0,506	0,506	0,000	0,371	0,629
IUSAR <-> CCLA	0,534	0,534	0,000	0,391	0,651
IUSAR <-> CHIE	0,575	0,575	0,000	0,424	0,693
IUSAR <-> CMER	0,257	0,256	-0,001	0,109	0,418
REL <-> CADH	0,524	0,524	0,000	0,397	0,634
REL <-> CCLA	0,579	0,579	0,000	0,446	0,685
REL <-> CHIE	0,601	0,602	0,000	0,459	0,713
REL <-> CMER	0,254	0,253	-0,001	0,103	0,409
REL <-> IUSAR	0,958	0,958	0,000	0,917	0,989

CCLA: Cultura organizacional de clã; CHIE: Cultura organizacional hierárquica; CADH: Cultura organizacional adhocrata; CMER: Cultura organizacional de mercado. REL: Relevância do Relato Integrado; IUSAR: Intenção de usar dados do Relato Integrado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do exposto, a consistência interna, a validade convergente e a discriminante foram sustentadas para o modelo proposto nesta pesquisa, podendo seguir para a validação do modelo estrutural. Ou seja, o teste de hipóteses, mostrado a seguir.

4.2 MODELO ESTRUTURAL

A Tabela 5 mostra o teste de hipóteses das relações estruturais propostas nesta pesquisa sem as variáveis de controle.

TABELA 5: TESTE DE HIPÓTESES – SEM VARIÁVEIS DE CONTROLE

	H	β	Desvio padrão	t-valor	p-valor	VIF
CCLA -> IUSAR	H1 (-)	-0,075	0,059	1,275	0,202	4,534
CHIE -> IUSAR	H2 (-)	0,041	0,056	0,726	0,468	3,253
CADH -> IUSAR	H3 (+)	0,064	0,059	1,082	0,279	3,447
CMER -> IUSAR	H4 (+)	0,005	0,039	0,135	0,893	1,347
REL -> IUSAR	H5 (+)	0,882	0,033	27,083	0,000	1,482
REL x CCLA -> IUSAR	H6a (-)	-0,049	0,054	0,910	0,363	
REL x CHIE -> IUSAR	H6b (-)	0,027	0,044	0,625	0,532	
REL x CADH -> IUSAR	H6c (+)	0,012	0,054	0,218	0,828	
REL x CMER -> IUSAR	H6d (+)	-0,007	0,029	0,236	0,813	

CCLA: Cultura organizacional de clã; CHIE: Cultura organizacional hierárquica; CADH: Cultura organizacional adhocrata; CMER: Cultura organizacional de mercado. REL: Relevância do Relato Integrado; IUSAR: Intenção de usar dados do Relato Integrado; H: Hipóteses do modelo proposto; β : Coeficiente estrutural; VIF: Fator de Inflação da Variância; f^2 : Efeito de Cohen; R^2 ajustado: Coeficiente de determinação do modelo proposto.

Fonte: Dados da pesquisa.

A hipótese (H1) a cultura organizacional de clã afeta de forma negativa a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados dos Relatórios Anual e de Sustentabilidade, elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado não foi suportada a uma significância estatística menor do 5% ($\beta = -0,075$ e p-valor = 0,202). Ou seja, os funcionários que percebem que a instituição financeira mista tem uma cultura de clã não têm a intenção em utilizar os dados do Relato Integrado. Trata-se da cultura vista como uma extensão da família; o estilo gerencial é caracterizado por trabalho em equipe; a ênfase é na lealdade, confiança mútua e trabalho em equipe; e o sucesso é definido pelo comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas.

A cultura hierárquica – baseada em procedimentos e regras formais, eficiência operacional, constância, estabilidade, entregas confiáveis e custo baixo – não afeta a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados dos relatórios da organização

elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado. Assim, a hipótese (H2) não foi suportada a uma significância menor do que 5% ($\beta = 0,041$ e p-valor = 0,468).

A hipótese (H3) – a cultura organizacional adhocrata afeta de forma positiva a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados dos Relatórios Anual e de Sustentabilidade, elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado não foi suportada a uma significância estatística menor do 5% ($\beta = 0,064$ e p-valor = 0,279). Ou seja, os funcionários que percebem que a instituição financeira mista tem uma cultura adhocrata não têm a intenção em utilizar os dados do Relato Integrado. Trata-se da cultura vista como um lugar muito dinâmico e empreendedor; liderança baseada na inovação e não ter aversão a riscos; que tenta novas oportunidades constantemente; e sempre preocupada em desenvolver e oferecer produtos e serviços inovadores.

A cultura de mercado – orientada a resultados, com foco agressivo em superar metas e concorrentes, com elevado nível de exigência e realização para ser melhor que a concorrência – tampouco afeta a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados dos relatórios da organização elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado. Assim, a hipótese (H4) não foi suportada a uma significância menor do que 5% ($\beta = 0,005$ e p-valor = 0,893).

Já a relevância do Relato Integrado afeta a intenção desses atores organizacionais de usar os dados desse relatório a uma significância menor do que 5% ($\beta = 0,882$ e p-valor = 0,000). Assim, a hipótese (H5) – a relevância dos dados dos Relatórios Anual e de Sustentabilidade, elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado afeta de forma positiva a intenção dos *stakeholders* internos de usar esses dados foi suportada. Ou seja, quando os *stakeholders* internos percebem que

esses relatórios contribuem para um bom desempenho no trabalho e ter decisões mais assertivas, têm intenção de usar os dados do Relato Integrado.

A relevância, contudo, não modera nenhum dos efeitos diretos entre os quatro tipos de cultura organizacional e a intenção de usar os dados do Relato Integrado da instituição financeira mista. Ou seja, nem enfraquece as relações entre as culturas de clã ($\beta = -0,049$ e p-valor = 0,363). e hierárquica ($\beta = 0,027$ e p-valor = 0,532). e Relato Integrado e nem fortalece entre as culturas de mercado ($\beta = 0,012$ e p-valor = 0,828). e adhocrata ($\beta = -0,007$ e p-valor = 0,813).

Já a Tabela 6 mostra o teste de hipóteses das relações estruturais propostas nesta pesquisa com as variáveis de controle. De novo, apenas a hipótese (H5) – a relevância dos dados dos Relatórios Anual e de Sustentabilidade, elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado afeta de forma positiva a intenção dos *stakeholders* internos de usar esses dados – foi suportada uma significância menor do que 5% ($\beta = 0,893$ e p-valor = 0,000).

Ou seja, as variáveis sociodemográficas – manifestação biológica do sexo, escolaridade, idade (geração), estado civil, renda e regiões brasileiras – não afetam a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados dos relatórios da organização elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado.

TABELA 6: TESTE DE HIPÓTESES – COM VARIÁVEIS DE CONTROLE

	H	β	Desvio padrão	t-valor	p-valor	VIF
CCLA -> IUSAR	H1 (-)	-0,092	0,058	1,595	0,111	4,534
CHIE -> IUSAR	H2 (-)	0,040	0,057	0,707	0,479	3,253
CADH -> IUSAR	H3 (+)	0,067	0,059	1,150	0,250	3,447
CMER -> IUSAR	H4 (+)	0,006	0,040	0,147	0,883	1,347
REL -> IUSAR	H5 (+)	0,893	0,033	27,149	0,000	1,482
REL x CCLA -> IUSAR	H6a (-)	-0,033	0,058	0,569	0,569	
REL x CHIE -> IUSAR	H6b (-)	0,011	0,049	0,215	0,830	
REL x CADH -> IUSAR	H6c (+)	0,007	0,058	0,125	0,900	

REL x CMER -> IUSAR	H6d (+)	-0,005	0,030	0,166	0,868
Dummy_SEX -> IUSAR		0,110	0,085	1,292	0,196
Dummy_GerX -> IUSAR		0,037	0,067	0,551	0,582
Dummy_REN-> IUSAR	Variáveis de controle	0,027	0,066	0,412	0,680
Dummy_SUD -> IUSAR		-0,101	0,101	1,002	0,317
Dummy_SUL -> IUSAR		0,034	0,109	0,315	0,753
Dummy_NOR -> IUSAR		-0,016	0,115	0,138	0,891
Dummy_CO -> IUSAR		-0,157	0,154	1,019	0,308

CCLA: Cultura organizacional de clã; CHIE: Cultura organizacional hierárquica; CADH: Cultura organizacional adhocrata; CMER: Cultura organizacional de mercado. REL: Relevância do Relato Integrado; IUSAR: Intenção de usar dados do Relato Integrado; H: Hipóteses do modelo proposto; β : Coeficiente estrutural; VIF: Fator de Inflação da Variância; f^2 : Efeito de Cohen; R^2 ajustado: Coeficiente de determinação do modelo proposto; *Dummies*: SEX (manifestação biológica do sexo): (1) masculino; (0) feminino; ESC (escolaridade): (1) Até à especialização; (0) Mestrado, doutorado e pós-Doutorado; EST (estado civil): (1) Casado/união estável; (0) Solteiro, divorciado/separado, viúvo; GerX: nascidos entre 1965 e 1979): (1) Geração X; (0) demais gerações; REN: (renda): (1) Até R\$ 26.400,00; (0) Acima de R\$ 26.400,00; SUD (região sudeste): (1) São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo); (0) demais estados brasileiros; SUL (região sul); (1) Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná; (0) demais estados brasileiros; NOR (região nordeste): (1) Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe); (0) demais estados brasileiros; CO (região centro-oeste): (1) Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Fator de Variância de Inflação (VIF) indica que pode haver problemas de colinearidade nas relações das hipóteses (H1) – entre a cultura organizacional de clã e a intenção de usar dados do Relato Integrado (VIF = 4,534); hipótese (H2) – entre a cultura organizacional hierárquica e a intenção de usar dados do Relato Integrado (VIF = 3,253); e hipótese (H3) – entre a cultura organizacional adhocrata e a intenção de usar dados do Relato Integrado (VIF = 3,447), pois os valores estão no intervalo VIF 3 -5 (Sarstedt et al. (2022). Contudo, não são situações consideradas críticas, pois os valores não estão acima de 5 (Ringle et al., 2023).

Quanto ao poder de predição do modelo, a Tabela 7 indica que o constructo intenção de usar os dados do Relato Integrado atende aos padrões mínimos de validade preditiva, pois a média dos indicadores (IA) é estatisticamente significativa (p-valor = 0,000). Contudo, não é para a avaliação comparativa do modelo linear (LM)

(p-valor = 0,130). Desta forma, o modelo não apresenta forte validade preditiva, de acordo com os procedimentos de Sharma et al. (2022).

TABELA 7: PODER DE PREDIÇÃO DO MODELO

Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada (CVPAT)						
Média dos indicadores (IA)				Modelo linear (LM)		
	Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor
IUSAR	-0,860	7,349	0,000	0,036	1,519	0,130
Todos	-0,860	7,349	0,000	0,036	1,519	0,130

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 ANÁLISES MULTIGRUPOS

A Tabela 8 mostra os procedimentos adotados para a Avaliação de Invariância de Medição (MICOM) com 10.000 permutações para os grupos idade (geração), renda e regiões brasileiras – Centro-Oeste, Norte, Nordeste, Sudeste e Sul. Escolaridade foi avaliada com 1.000 permutações. No caso das variáveis de manifestação biológica do sexo e estado civil, devido ao tamanho dos grupos, não foi possível efetuar a análise multigrupos. Já a *dummy* referente à região Sul, não apresentou invariância de composição no passo 2.

TABELA 8: PROCEDIMENTOS MICOM

Grupos de dados pré-definidos	Invariância de configuração (Passo 1)	Invariância de composição (Passo 2)	Variáveis excluídas	Invariância de composição final (Passo 2)
Sexo, estado civil	Sim	NA	-	-
Escolaridade	Sim	Sim	NA	Sim
Idade (geração)	Sim	Sim	NA	Sim
Região Sudeste	Sim	Sim	NA	Sim
Região Nordeste	Sim	Sim	NA	Sim
Região Centro-Oeste	Sim	-	REL 1 e REL3	Não

Dummies: SEX (manifestação biológica do sexo): (1) masculino; (0) feminino; ESC (escolaridade): (1) Até à especialização; (0) Mestrado, doutorado e pós-Doutorado; EST (estado civil): (1) Casado/união estável; (0) Solteiro, divorciado/separado, viúvo; GerX: nascidos entre 1965 e 1979): (1) Geração X; (0) demais gerações; REN: (renda): (1) Até R\$ 26.400,00; (0) Acima de R\$ 26.400,00; Região Centro-

Oeste: (1) Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul; Região Nordeste: (1) Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe); (0) demais estados brasileiros; Região Sudeste: (1) São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo); (0) demais estados brasileiros; Região Sul; (1) Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná; (0) demais estados brasileiros. Fonte: Dados da pesquisa.

Diante disso, a Tabela 9 (coluna de diferença original) mostra que, entre as variáveis que apresentaram invariância de composição (passo 2), conforme a Tabela 6 acima, não há diferenças estatisticamente significativas (p -valor $< 0,05$) nas relações estruturais propostas nesta pesquisa entre os grupos pré-definidos – idade (geração X), renda, escolaridade e as regiões onde trabalham, no caso, Nordeste e Sudeste.

TABELA 9: ANÁLISE MICOM – DIFERENÇAS ENTRE OS GRUPOS

		Original (Grupo_0)	Original (Grupo_1)	Diferença Original	Diferença da média da permutação		p-valor da permutação	
					2.5%	97.5%		
GerX	CCLA -> IUSAR	-0,044	-0,097	0,053	0,001	-0,256	0,250	0,680
	CHIE -> IUSAR	0,066	0,026	0,040	0,005	-0,231	0,265	0,759
	CADH -> IUSAR	0,027	0,103	-0,076	-0,003	-0,254	0,261	0,570
	CMER -> IUSAR	0,030	-0,010	0,040	0,002	-0,170	0,162	0,648
	REL -> IUSAR	0,883	0,862	0,020	-0,007	-0,158	0,126	0,786
	REL x CCLA -> IUSAR	-0,064	-0,079	0,015	0,003	-0,238	0,247	0,906
	REL x CHIE -> IUSAR	0,091	-0,019	0,111	0,002	-0,186	0,212	0,276
	REL x CADH -> IUSAR	-0,040	0,124	-0,165	0,003	-0,233	0,254	0,174
REL x CMER -> IUSAR	0,017	-0,056	0,072	-0,006	-0,143	0,122	0,278	
REN	CCLA -> IUSAR	-0,088	-0,062	-0,027	0,001	-0,259	0,251	0,841
	CHIE -> IUSAR	0,040	0,064	-0,024	0,006	-0,236	0,266	0,852
	CADH -> IUSAR	0,097	0,031	0,066	-0,003	-0,252	0,260	0,612
	CMER -> IUSAR	-0,070	0,028	-0,098	0,000	-0,171	0,162	0,258
	REL -> IUSAR	0,882	0,886	-0,004	-0,006	-0,154	0,128	0,955
	REL x CCLA -> IUSAR	-0,077	-0,107	0,030	0,002	-0,235	0,238	0,812
	REL x CHIE -> IUSAR	-0,038	0,112	-0,150	0,002	-0,185	0,209	0,134
	REL x CADH -> IUSAR	0,095	0,001	0,095	0,003	-0,241	0,259	0,448
REL x CMER -> IUSAR	-0,019	-0,040	0,020	-0,007	-0,141	0,123	0,764	
ESC	CCLA -> IUSAR	-0,173	-0,078	-0,095	-0,003	-0,381	0,387	0,638
	CHIE -> IUSAR	0,209	0,012	0,196	0,028	-0,375	0,44	0,302
	CADH -> IUSAR	0,04	0,073	-0,032	-0,016	-0,382	0,404	0,864
	CMER -> IUSAR	-0,067	0,023	-0,09	-0,002	-0,298	0,241	0,478
	REL -> IUSAR	0,914	0,887	0,027	-0,021	-0,297	0,186	0,809
	REL x CCLA -> IUSAR	-0,253	-0,05	-0,204	0,016	-0,472	0,463	0,338
	REL x CHIE -> IUSAR	0,214	0,007	0,207	0,001	-0,404	0,376	0,242
	REL x CADH -> IUSAR	0,055	0,031	0,024	0,012	-0,438	0,451	0,919
REL x CMER -> IUSAR	-0,058	-0,006	-0,051	-0,017	-0,276	0,234	0,652	
NOR	CCLA -> IUSAR	-0,098	0,081	-0,178	-0,003	-0,338	0,351	0,299
	CHIE -> IUSAR	0,024	-0,046	0,070	-0,013	-0,367	0,328	0,675
	CADH -> IUSAR	0,074	0,152	-0,078	0,008	-0,349	0,338	0,642
	CMER -> IUSAR	0,023	0,021	0,003	-0,003	-0,221	0,235	0,980
	REL -> IUSAR	0,887	0,803	0,084	0,019	-0,155	0,244	0,387
	REL x CCLA -> IUSAR	-0,102	0,161	-0,262	-0,012	-0,380	0,358	0,154
	REL x CHIE -> IUSAR	0,055	-0,024	0,078	-0,004	-0,343	0,310	0,596
	REL x CADH -> IUSAR	0,041	-0,254	0,295	-0,004	-0,403	0,359	0,111
REL x CMER -> IUSAR	-0,026	0,031	-0,057	0,014	-0,184	0,231	0,556	
SUD	CCLA -> IUSAR	-0,059	-0,097	0,038	0,001	-0,225	0,227	0,738
	CHIE -> IUSAR	0,104	0,026	0,079	-0,001	-0,204	0,200	0,450

CADH -> IUSAR	-0,007	0,103	-0,110	0,002	-0,236	0,242	0,376
CMER -> IUSAR	-0,021	-0,010	-0,011	-0,001	-0,151	0,148	0,888
REL -> IUSAR	0,870	0,862	0,007	-0,003	-0,127	0,119	0,912
REL x CCLA -> IUSAR	0,033	-0,079	0,112	0,001	-0,188	0,182	0,229
REL x CHIE -> IUSAR	-0,028	-0,019	-0,008	-0,001	-0,163	0,159	0,921
REL x CADH -> IUSAR	-0,056	0,124	-0,180	0,003	-0,250	0,257	0,161
REL x CMER -> IUSAR	0,013	-0,056	0,069	-0,002	-0,117	0,109	0,243

CCLA: Cultura organizacional de clã; CHIE: Cultura organizacional hierárquica; CADH: Cultura organizacional adocrata; CMER: Cultura organizacional de mercado. REL: Relevância do Relato Integrado; IUSAR: Intenção de usar dados do Relato Integrado; *Dummies*: GerX: nascidos entre 1965 e 1979): (1) Geração X; (0) demais gerações; REN: (renda): (1) Até R\$ 26.400,00; (0) Acima de R\$ 26.400,00; ESC (escolaridade): (1) Até à especialização; (0) Mestrado, doutorado e pós-Doutorado; Região Nordeste: (1) Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe); (0) demais estados brasileiros; Região Sudeste: (1) São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo); (0) demais estados brasileiras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As evidências deste estudo mostram que somente a relevância dos dados dos Relatórios Anual e de Sustentabilidade, elaborados de acordo com a metodologia do Relato Integrado contribui para que os *stakeholders* internos usem esses dados. Ou seja, quando os funcionários percebem que o Relato Integrado lhes permitem estarem sempre cientes sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no trabalho, lhes fornecem informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir os objetivos, lhes oferecem informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.

Adams (2015) já mostrara que o Relato Integrado tem a capacidade de realizar mudanças no pensamento dos atores organizacionais para alinhar um melhor entendimento sobre a maximização do lucro e a questão da responsabilidade social corporativa. Em outras palavras, os *stakeholders* internos são beneficiados pelo processo de criação de valor ao longo do tempo, tal como assevera o IIRC (2021), pois contribuem para a prosperidade da organização, conforme defende Flower (2015).

Desta forma, no processo de comunicação da instituição financeira mista, os gestores deveriam reforçar a relevância do Relato Integrado não somente para os *stakeholders* externos, mas também para os internos. Em particular, o processo de comunicação interna do Relato Integrado deveria abranger o que comunicar (a mensagem), no caso, o próprio Relato Integrado e a relevância para os *stakeholders* internos que atuam diretamente nas áreas de planejamento e controle gerencial da organização. Por exemplo, na governança corporativa, no sistema de controle de

gestão e na qualidade da gestão. Assim, reforçar que o Relato Integrado é relevante para as tomadas de decisão e essas práticas de gestão, conforme asseveram Vitolla et al. (2019a), Dumay e Dai (2017) e Mio et al. (2016).

No que diz respeito ao como comunicar aos *stakeholders* internos, os gestores deveriam empreender ações como workshops e seminários para que haja maior assimilação e apropriação do Relato Integrado ao longo da execução das práticas de gestão. Ou seja, não basta apenas divulgar que o Relato Integrado (a mensagem) já está disponível a quem se interessar (os destinatários), mas também dar atenção aos efeitos da comunicação interna, para que a gestão e o cumprimento de objetivos e metas sejam beneficiados. Inclusive receber *feedback* dos funcionários para a melhoria contínua dos futuros processos de comunicação do Relato Integrado.

As evidências também mostram que nenhum tipo de cultura organizacional – clã, hierárquica, adhocrata e de mercado – afeta a intenção dos *stakeholders* internos de usarem os dados do Relato Integrado. Essas evidências, embora contrariando o modelo proposto nesta pesquisa, indicam, *a priori*, que não é o tipo de cultura dominante percebido pelos *stakeholders* internos que influencia a intenção de usar esses dados. Ou seja, não é o estilo de liderança, nem o estilo gerencial, tampouco a definição de sucesso, que podem ser entendidos como fatores da ambiência organizacional (Cameron & Quinn, 2006), que influenciam o uso dos dados do Relato Integrado.

E, sim, os fatores pessoais referentes às habilidades adquiridas, foco próprio, metas, objetivos e valores (Tubbs & Ekeberg, 1991) dos funcionários, que contribuem para que percebam a relevância do Relato Integrado. Em outras palavras, para obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões e

cumprir os objetivos de desempenho. Fatores pessoais e ambientais fazem parte do papel da intenção no processo motivacional, segundo Tubbs e Ekeberg (1991), que contempla outros elementos: a intenção em si, a ação e o resultado.

Essas evidências corroboram o estudo de Orobias et al. (2023), em Uganda, onde a cultura organizacional não teve relação com a adoção de práticas do Relato Integrado, pelo fato da maioria das organizações ainda não estarem adaptadas com esse *framework*. Entretanto, é importante ressaltar que o estudo considerou outras manifestações culturais, como gestão da mudança, cumprimento de metas, coordenação de equipes, orientação a clientes e força da cultura baseadas em Sashkin (1997).

Já este estudo se baseou no Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (2006), que entendem que a cultura tem um efeito positivo no desempenho e na efetividade de longo prazo nas empresas. De fato, a estrutura do Relato Integrado abrange tanto o processo de criação de valor no longo prazo quanto o relatório, resultante desse processo (IFRS Foundation, 2022).

Em ambos os estudos, a cultura organizacional foi uma variável independente. Por isso, estudos quantitativos poderiam verificar relações entre a adoção do Relato Integrado e a cultura organizacional, como variável dependente. Mio et al. (2016) sugerem que o Relato Integrado possa ser uma ferramenta de alinhamento entre a estratégia e a cultura organizacional. Akbas et al. (2021) concluíram que ao longo do processo de adoção do Relato Integrado, as organizações na Turquia passam por mudanças internas estruturais. Maria et al. (2022) também constataram que é necessário haver uma mudança de cultura para que o pensamento integrado, base do Relato Integrado, seja esposado por todos os atores organizacionais. Assim,

também poderiam ser conduzidos estudos qualitativos para compreender como a implementação do Relato Integrado tem contribuído para a geração de uma cultura organizacional voltada para a criação de valor no longo prazo.

Contudo, as evidências deste estudo também indicam que nem a percepção da relevância dos dados do Relato Integrado pelos *stakeholders* internos contribui para mitigar os efeitos negativos das culturas de clã e hierárquica na intenção desses *stakeholders* de usar tais dados. Tampouco contribui para fortalecer os efeitos positivos das culturas adhocrata e de mercado. Uma possível explicação pode ser a obrigatoriedade do Relato Integrado, por se tratar de uma organização mista brasileira ou até mesmo o pouco conhecimento do Relato Integrado. Ademais, Vitolla et al. (2018) mostraram que a implementação do RI é uma decisão da alta gestão.

Na Indonésia, Adhariani e Villiers (2019), além de abordarem os *stakeholders* externos – investidores, analistas, auditores e acadêmicos – abordaram também os preparadores do Relato Integrado – os *stakeholders* internos. Ao fazer isto, mostraram que, embora haja um alto nível de interesse por esses *stakeholders*, ainda estão relutantes em adotá-lo, em função do nível limitado do conhecimento do Relato Integrado. Por isso, recomendam ajustes na grade curricular dos cursos e programas e ações voltadas para a disseminação e formação em Relato Integrado, como workshops, seminários etc.

Finalmente, as evidências indicam que o perfil do funcionário no que se refere à manifestação biológica do sexo, escolaridade, idade (geração), estado civil, renda e a região onde trabalha também não afeta a intenção de usar os dados do Relato Integrado. Também não há diferenças entre esses grupos. Uma possível explicação pode ser o perfil da amostra: profissionais com pós-graduação e que ocupam o cargo

de gestão. Ou seja, trata-se de uma amostra com elevado nível de escolaridade e que ocupam cargos que lhes exigem tomadas de decisões frequentes.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui para a literatura acadêmica existente sobre o Relato Integrado, primeiro, ao abordar outros *stakeholders* internos, para além do CEO, CFO e dos preparadores do relatório. Ao fazer isto, mostra que é a comunicação da relevância desse relatório que contribui para a intenção desses *stakeholders* em usar esses dados para as tomadas de decisão e execução das práticas de gestão, como planejamento e controle gerencial. Desta forma, este estudo complementa a literatura do Relato Integrado com a perspectiva de outros *stakeholders* internos, visto que os estudos até o momento só consideram os preparadores do Relato Interno e não os usuários internos.

Em segundo lugar, contribui para essa literatura ao abordar a relação entre Relato Integrado e cultura organizacional, visto que a maioria dos estudos têm abordado a cultura do país, até porque essas pesquisas têm abordado os *stakeholders* externos. Ao fazer isto, mostra que alguns tipos de cultura organizacional não afeta a intenção dos *stakeholders* internos de usar os dados do Relato Integrado. *A priori*, tal evidência pode ser uma boa notícia para os gestores, uma vez que não precisariam mudar a cultura organizacional para implementar o Relato Integrado.

Desta forma, espera-se contribuir para mitigar a visão míope de alguns atores sociais de que o Relato Integrado só serve aos provedores de capital financeiro. De que adianta uma organização fornecer um Relato Integrado que atenda aos requisitos do *framework* proposto pela IFRS Foundation (2022), mas que não esteja assimilado e apropriado por seus *stakeholders* internos?

Este estudo também contribui para as organizações, em particular, aquelas que são obrigadas a seguir a metodologia do Relato Integrado e aos órgãos fiscalizadores, ao mostrar que o processo de comunicação requer uma abordagem mais holística, que abranja também os efeitos para os *stakeholders* internos. Ou seja, não basta apenas comunicar os benefícios dos dados desse relatório para os *stakeholders* externos, mas também reforçar a relevância desses dados para a gestão das organizações. Assim, também poderiam implementar programas e ações de disseminação e formação em Relato Integrado, como ajustes na grade curricular dos cursos, workshops, seminários etc., conforme recomendações de Adhariani e De Villiers (2019).

Quanto às limitações deste estudo, a amostra abrange uma instituição financeira mista brasileira, que é obrigada a divulgar o Relato Integrado e cujo perfil é de profissionais pós-graduados e que ocupam o cargo de gestão, atuando principalmente na região sudeste. Assim, outras recomendações para estudos futuros podem abranger organizações federais públicas, que também são obrigadas a implementar o Relato Integrado, bem como organizações privadas, que têm se apropriado do Relato Integrado de forma voluntária. Outra sugestão de estudo futuro pode ser um estudo de caso qualitativo único ou de casos múltiplos para aprofundar como está sendo a implementação, assimilação e apropriação do Relato Integrado pelos atores organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Adhariani, D., & Villiers, C. de. (2019). Integrated reporting: perspectives of corporate report preparers and other stakeholders. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(1), 126-156.
- Akbas, A., Coskun, A., Demirkan, S., & Karamustafa, O. (2021). Internal change mechanism of integrated reporting: a field study. *Sustainability*, 13(23), 13327.
- Albuquerque, J. R., Rodrigues, R. N., Miranda, L. C., & Sampaio, Y. S. B. (2017). Influência da divulgação do Relatório Integrado nos indicadores econômico-financeiros: Uma análise comparativa do desempenho de empresas participantes não participantes do projeto piloto do IIRC no Brasil. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 11(3), 189-211.
- Alfiero, S., Cane, M., Doronzo, R., & Esposito, A. (2018). The effect of national cultural differences of board members on integrated reporting. *Corporate Board*, 14(1), 7-21.
- Arora, M. P., Lodhia, S., & Stone, G. W. (2022). Preparers' perceptions of integrated reporting: A global study of integrated reporting adopters. *Accounting & Finance*, 62, 1381-1420.
- Baboukardos, D., & Rimmel, G. (2016). Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: A research note. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(4), 437-452.
- Ballantyne, A. G. (2016). Climate change communication: what can we learn from communication theory? *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 7(3), 329-344.
- Barbour, J. B., Jensen, J. T., Call, S. R., & Sharma, N. (2023). Substance, discourse, and practice: a review of communication research on automation. *Annals of the International Communication Association*, 47(3), 261-291.
- Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: Capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 43-64.
- Bernardi, C., & Stark, A. W. (2018). Environmental, social and governance disclosure, integrated reporting, and the accuracy of analyst forecasts. *The British Accounting Review*, 50(1), 16-31.

- Bevilaqua, I. C., & Freire, F. S. (2023). Oportunidades e desafios do RI a partir dos princípios do dialogic accounting e do engajamento dos stakeholders. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 21(1), 1-16.
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. (2016). *Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016*. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Casa Civil.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm
- Brasil. Tribunal de Conta das União. (2018). *Decisão Normativa - TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018*. Dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem prestar contas de suas gestões ocorridas no exercício de 2018, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010. TCU.
https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/41965540/do1-2018-09-24-decisao-normativa-tcu-n-170-de-19-de-setembro-de-2018-41965175
- Brasil. Tribunal de Conta das União. (2020). *Decisão Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020*. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal a partir de 2020. TCU.
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7197623C0171F4AB55A44585&inline=1>
- Brasil. Tribunal de Conta das União. (2022). *Decisão Normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022*. Estabelece normas complementares para a prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, nos termos do inciso I do art. 2º; § 1º do art. 5º; inciso III e § 3º do art. 8º; § 3º do art. 9º; e art. 14 da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020.
https://www.tst.jus.br/informativos-lp/-/asset_publisher/0ZPq/document/id/29963765
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Castelo, D. X. A. V., Nossa, V., Costa, F. M., & Monter-Mor, D. S. (2021). Voluntary disclosure of Integrated Reporting and cost of capital in Brazil: an alternative explanation. *New Challenges in Accounting and Finance*, 6(1), 1-15.
- Chaidali, P. P., & Jones, M. J. (2017). It's a matter of trust: Exploring the perceptions of Integrated Reporting preparers. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 1-20.
- Cobley, P. (2008). *Communication: Definitions and concepts*. In W. Donsbach (Ed.), *The international encyclopedia of communication* (Vol. II). John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc071>

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2^a ed.). Psychology Press.
- Colla, P. E. B., Klein, S. B., Vesco, D. G. D., & Santos, C. A. (2021). Divulgação do RI: Um experimento sobre o julgamento e tomada de decisão de investidores. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 18(49), 111-127.
- Comissão de Valores Mobiliários. (2020). *Resolução CVM 14, de 09 de dezembro de 2020*. Aprova a Orientação Técnica CPC 09 – RI. <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol014.html>
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis. (2020). *Orientação Técnica CPC 09*. CPC. <https://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Orientacoes/Orientacao?Id=122>
- Cortesi, A., & Vena, L. (2019). Disclosure quality under Integrated Reporting: A value relevance approach. *Journal of Cleaner Production*, 220, 745-755.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574-604.
- Edwards, A., & Edwards, C. (2017). The machines are coming: Future directions in instructional communication research. *Communication Education*, 66(4), 487-488.
- Etzrodt, K., Gentzel, P., Utz, S., & Engesser, S. (2022). Human-machine-communication: introduction to the special issue. *Publizistik*, 67, 439-448.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Feinstein, Y. (2020). Applying sociological theories of emotions to the study of mass politics: The rally-round-the-flag phenomenon in the United States as a test case. *The Sociological Quarterly*, 61(3), 422-447.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 56-72.
- Frias-Aceituno, J.V., Rodríguez-Ariza, A., & García-Sánchez, I.M. (2013). Is Integrated Reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45-55.
- García-Sánchez, I. M., & Noguera-Gámez, L. (2017). Integrated Reporting and stakeholder engagement: The effect on information asymmetry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 395-413.

- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, 22(5), 828-838.
- Girella, L., Rossi, P., & Zambon, S. (2019). Exploring the firm and country determinants of the voluntary adoption of Integrated Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1323-1340.
- Goicoechea, E., Gómez-Bezares, F., & Ugarte, J. V. (2019). Integrated reporting assurance: Perceptions of auditors and users in Spain. *Sustainability*, 11(3), 713.
- Govindaraju, V. (2022). A Review on human communication theory and practice in media psychology. *Multicultural Education*, 8(8).
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Heath, R. L. & Bryant, J. (1992). *Human communication theory and research: concepts, contexts, and challenges*. Erlbaum.
- Hepp, A. (2022). Agency, social relations, and order: Media sociology's shift into the digital. *Communications*, 47(3), 470-493.
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk (s): Organisational narratives of Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organization cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- International Integrated Reporting Council. (2021). *International integrated reporting framework*. IIRC. <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>
- International Federation of Accountants. (2017). *Enhancing organizational reporting: integrated reporting key*. IFAC. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/enhancing-organizational-reporting-integrated-reporting-key>
- International Federation of Accountants. (2021). *Benchmarking Global practice. The state of play in sustainability assurance*. IFAC. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IFAC-Benchmarking-Global-Practice-Sustainability-Assurance.pdf>
- International Financial Reporting Standards. (2022). *Integrated Reporting-articulating a future path*. IFRS. <https://www.integratedreporting.org/news/integrated-reporting-articulating-a-future-path/>

- International Integrated Reporting Council. (2013). *A estrutura internacional para o Relato Integrado*. IIRC. <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus Integrated Reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.
- Kiliç, M., & Kuzey, C. (2018). Determinants of forward-looking disclosures in integrated reporting. *Managerial Auditing Journal*, 33(1), 115-144.
- Krzus, M. P. (2011). Integrated Reporting: if not now, when. *Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung*, 6(6), 271-276.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2016). Corporate sustainable development: is integrated reporting a legitimation strategy? *Business Strategy and the Environment*, 25, 165-177.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: the role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1381-1405.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of ideas: a series of addresses* (pp. 37–51). Harper.
- Leukhardt, L., Charifzadeh, M., & Diefenbach, F. (2022). Does integrated reporting quality matter to capital markets? Empirical evidence from voluntary adopters. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1482-1494.
- Leung, F. F., Gu, F. F., Li, Y., Zhang, J. Z., & Palmatier, R. W. (2022). Influencer marketing effectiveness. *Journal of Marketing*, 86(6), 93-115.
- Lwin, M. O., Lee, S. Y., Panchapakesan, C., & Tandoc, E. (2023). Mainstream news media's role in public health communication during crises: Assessment of coverage and correction of COVID-19 misinformation. *Health Communication*, 38(1), 160-168.
- Maria, S. C., d'Angelo, M. J., & Borgerth, V. M. D. C. (2022). Lacunas de engajamento e utilização do RI no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 63-80.
- Maroun, W. (2017). Assuring the integrated report: Insights and recommendations from auditors and preparers. *The British Accounting Review*, 49(3), 329-346.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: mapping the terrain*. London: Sage Publications.

- McQuail D. (1985). Sociology of mass communication. *Annual Review of Sociology*, 11, 93-111.
- Mio, C. (2020). Relatórios integrados: o estado da arte dos relatórios corporativos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 207-211.
- Mio, C., Marco, F., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's internal integrated reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204-218.
- Mishra, N., Nurullah, M. & Sarea, A. (2022). An empirical study on company's perception of integrated reporting in India. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(3/4), 493-515.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304.
- Nan, X., Iles, I. A., Yang, B., & Ma, Z. (2022). Public health messaging during the COVID-19 pandemic and beyond: Lessons from communication science. *Health Communication*, 37(1), 1-19.
- Navarrete-Oyarce, J., Moraga-Flores, H., Gallegos-Mardones, J. A., & Gallizo, J. L. (2022). Why integrated reporting? Insights from early adoption in an emerging economy. *Sustainability*, 14(3), 1695.
- Naynar, N. R., Ram, A. J., & Maroun, W. (2018). Expectation gap between preparers and stakeholders in integrated reporting. *Meditari Accountancy Research*, 26(2), 241-262.
- Okoliko, D. A., & de Wit, M. P. (2023). Climate Change, the Journalists and "the Engaged": Reflections from South Africa, Nigeria, and Kenya. *Journalism Practice*, 1-28.
- Orobia, L., Nturaninshaba, R., Bananuka, J., & Reuel Dakung, K. (2023). The association between accountant's competences, organisational culture and integrated reporting practices. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 21(2), 193-216.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pinto, R., Lourenço, I., & Simões, A. (2023). Does innovation spur integrated reporting? *Sustainability*, 15(1), 657.
- Raimo, N., Vitolla, F., Marrone, A., & Rubino, M. (2020). The role of ownership structure in integrated reporting policies. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2238-2250.

- Rensburg, R., & Botha, E. (2014). Is integrated reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40(2), 144-152.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). "SmartPLS 4." Oststeinbek: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Rodrigues, M. A. B., & Morais, A. I. (2021). How to challenge university students to work on integrated reporting and integrated reporting assurance. *Sustainability*, 13(19), 10761.
- Sabelfeld, S., Dumay, J., & La Torre, M. (2023). Adapting integrated reporting through the stages of local rationalisation. *Accounting Forum*, 1-25.
- Santos, A. C. D., Favato, K. J., & Neumann, M. (2021). RI e Gestão de Stakeholders: Agenda de Pesquisas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(87), 429-443.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064.
- Sashkin, M. (1997). *The organizational cultural assessment questionnaire (OCAQ) User's manual*. Ducochon Press.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schramm, W. E. (1954). *The process and effects of mass communication*. University of Illinois Press.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423.
- Sharma, P. N., Liengaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: Extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, (ahead-of-print).
- Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 286-304.

- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, auditing & accountability journal*, 27(7), 1068-1089.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2018). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147, 489-508.
- Sundar, S. S., & Lee, E. J. (2022). Rethinking communication in the era of artificial intelligence. *Human Communication Research*, 48(3), 379-385.
- Tlili, M., Ben Othman, H., & Hussainey, K. (2019). Does integrated reporting enhance the value relevance of organizational capital? Evidence from the South African context. *Journal of Intellectual Capital*, 20(5), 642-661.
- Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*, 16(1), 180-199.
- Turzo, T., Marzi, G., Favino, C., & Terzani, S. (2022). Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*, 345, e-locator 131154.
- Uyar, A., Kilic, M., & Kuzey, C. (2022). Investigating the role of national culture on integrated report assurance: international evidence. *Management Decision*, 60(7), 1875-1904.
- Vaz, N., Fernandez-Feijoo, B., & Ruiz, S. (2016). Integrated reporting: An international overview. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 577-591.
- Velte, P., & Stawinoga, M. (2017). Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, 28(3), 275-320.
- Veltri, S., & Silvestri, A. (2020). The value relevance of corporate financial and nonfinancial information provided by the integrated report: A systematic review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3038-3054.
- Vena, L., Sciascia, S., & Cortesi, A. (2020). Integrated reporting and cost of capital: The moderating role of cultural dimensions. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 31(2), 191-214.
- Vikström, S., Mervaala, E., Kangas, H. L., & Lyytimäki, J. (2023). Framing climate futures: the media representations of climate and energy policies in Finnish broadcasting company news. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 20(1), e-locator 2178464.
- Vitolla, F., & Raimo, N. (2018). Adoption of integrated reporting: Reasons and benefits—A case study analysis. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 244-250.

- Vitolla, F., Raimo, N., & Rubino, M. (2019a). Appreciations, criticisms, determinants, and effects of integrated reporting: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 518-528.
- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garzoni, A. (2019b). The impact of national culture on integrated reporting quality. A stakeholder theory approach. *Business Strategy and the Environment*, 28(8), 1558-1571.
- Wies, S., Bleier, A., & Edeling, A. (2023). Finding goldilocks influencers: How follower count drives social media engagement. *Journal of Marketing*, 87(3), 383-405.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Rösch, M. (2017). Open government and citizen participation: an empirical analysis of citizen expectancy towards open government data. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1–21.
- Wong, K. S., Amran, A., & Chu, E. Y. (2023). Institutional antecedents of integrated reporting quality: The moderating role of board independence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 621-640.
- Zaro, E., Flores, E., Fasan, M., Murcia, F. D. R., & Zaro, C. S. (2022). Voluntary adoption of integrated reporting, effective legal system and the cost of equity. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(6), 1197-1221.

APÊNDICE A - Constructos e variáveis do modelo conceitual proposto

Constructos	Perguntas originais	Perguntas adaptadas para a pesquisa
Intenção de usar dados do Relato Integrado (Wirtz, Weyerer, & Rösch (2017))	<ol style="list-style-type: none"> 1. I intend to use open government data when I have the opportunity to do so. 2. I can imagine using open government data. 3. I am interested in using open government data. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu pretendo usar os dados do Relato Integrado quando eu tiver a oportunidade de fazê-lo. 2. Eu posso me imaginar usando os dados do Relato Integrado. 3. Eu estou interessado em usar os dados do Relato Integrado.
Relevância do Relato Integrado (Mucci, Frezatti, & Dieng, 2016, p. 292)	<ol style="list-style-type: none"> 1. O orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho. 2. O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho. 3. O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O Relato Integrado me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho. 2. O Relato Integrado me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho. 3. O Relato Integrado me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.
Cultura de clã (Cameron e Kim, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si. 2. A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de orientação, facilitação ou apoio. 3. O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. 4. O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é muito valorizado. 5. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são permanentes. 6. A organização define sucesso tendo por base o desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas. 	

Constructos e variáveis	
<p>Cultura hierárquica (Cameron e Kim, 2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem 2. A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de coordenação, organização, ou de eficiência operacional estável. 3. O estilo gerencial na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos. 4. O que mantém a organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a organização com uma operação estável é importante. 5. A organização enfatiza constância e estabilidade. Eficiência, controle e operações estáveis são importantes.
<p>Cultura adhocrata (Cameron e Kim, 2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização define sucesso tendo por base a eficiência. Entregas confiáveis, programação estável e baixo custo de produção são críticos 2. A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para se expor e correr riscos. 3. A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou de assumir de riscos. 4. O estilo gerencial na organização é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade. 5. O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em ser o pioneiro. 6. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas. 7. A organização define sucesso tendo por base o fato de dispor dos produtos mais novos e originais. Ela é inovadora e líder em produtos.
<p>Cultura de mercado (Cameron e Kim, 2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização. 2. A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de foco direcionado, orientado aos resultados, e agressivo. 3. O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, elevado nível de exigência e de realização. 4. O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e no alcance das metas. Agressividade e vencer são temas comuns. 5. A organização enfatiza ações competitivas e realização. Superar metas desafiadoras e vencer no mercado são preocupações dominantes. 6. A organização define sucesso tendo por base vencer no mercado e ser melhor do que a concorrência. Liderança competitiva no mercado é primordial.