

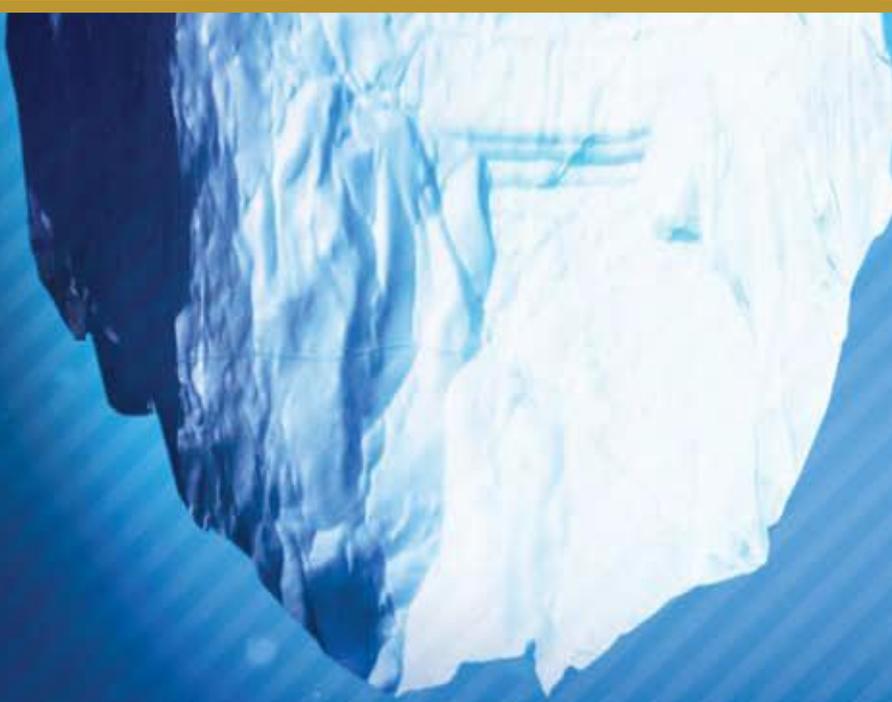


The Institute of  
Internal Auditors  
*South Africa*



# REPORTE INTEGRADO: A PONTA DO ICEBERG

AUTORES: CLAUDELLE VON ECK E CHARLES NEL





---

## O INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, EM UMA RÁPIDA OLHADA

*The Institute of Internal Auditors South Africa (IIA SA)* é uma organização sem fins lucrativos *Section 21*, afiliada ao *The Institute of Internal Auditors Inc (IIA Inc)* global como um Instituto Nacional. Estabelecido em 1941, o IIA Inc tem mais de 180.000 membros no mundo todo. Ele atua como a voz global da profissão de auditoria interna, autoridade reconhecida, líder valorizado, principal educador e advogado chefe. O Instituto é responsável pela criação e manutenção das Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna. O IIA SA define as normas de carreira para os auditores internos da África do Sul, promove a profissão no país, assim como a aderência às normas do IIA. Os membros do IIA SA prestam contas ao Instituto quanto à sua conduta, conforme prescrito no Código de Ética do IIA.

A base de mais de 8.000 membros do IIA SA é a terceira maior afiliada do mundo, seguindo apenas os EUA e Canadá, e o Reino Unido. A África do Sul tem representantes em todos os principais comitês internacionais do IIA Inc e, ao longo do processo, dá sua significativa contribuição para o direcionamento global da Profissão.

Uma função de um auditor interno é avaliar os controles que uma organização tem em prática, para combater quaisquer riscos que possam impedir que a organização atinja seus objetivos. Para garantir isso, o auditor interno testa os controles, examina os processos e desenvolve modelos de melhores práticas. Nos últimos anos, as expectativas em relação aos auditores internos aumentaram drasticamente. Isso é devido, principalmente, à maior complexidade e volatilidade do mercado, o que resulta em maiores riscos, que as organizações devem encarar continuamente. Além disso, o King III deu maior ênfase à importância da auditoria interna. O principal papel do Instituto é apoiar seus membros no cumprimento com as expectativas do mercado. O apoio à base de membros gira em torno de conselhos profissionais, treinamentos e muitos outros serviços.

Ser membro do IIA SA ilustra a credibilidade do auditor interno, visto que é exigido que o indivíduo trabalhe em conformidade com as Normas Internacionais (IPPF) e preste contas com relação ao Código de Ética. Os auditores internos de sua organização são membros do IIA SA? Para verificar, use o buscador de membros em nosso site, [www.iiasa.org.za](http://www.iiasa.org.za).

---

# CONTEÚDOS

ABSTRACT	4
HISTÓRICO	5
O MODELO ICEBERG DECODIFICADO	6
REPORTE INTEGRADO: A PONTA DO ICEBERG	7
A BASE	7
CRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DO USO INTERCONECTADO DE CAPITALS	9
OS DECISORES INVISÍVEIS DO QUE ACONTECE ABAIXO DA LINHA D'ÁGUA	10
GOVERNANÇA	10
CULTURA	11
CONFORMIDADE	12
NAVEGANDO AS MUDANÇAS	12
PENSAMENTO INTEGRADO	13
AVALIAÇÃO INTEGRADA	13
PROTEGENDO-SE CONTRA O QUE PODE DESTRUIR O ICEBERG	14
NÃO SE ESQUECENDO DO FUTURO	16
A PONTA DO ICEBERG	16
O QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM ESPERAR DA AUDITORIA INTERNA?	17
OBSERVAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS	18

# ABSTRACT

O reporte integrado é a nova moda ou mudará a forma como as organizações do mundo todo reportam às partes interessadas? Vale tomar notas ou ele pode ser descartado como mais um custo para a organização que não vale a pena buscar seriamente? Virará outra questão de conformidade à qual as organizações atendem relutantemente, por não terem outra escolha? Essas perguntas vêm à mente de muitos líderes.

Embora haja maior foco, por parte de muitos, sobre o relatório integrado, é importante entender que ele é apenas a ponta do iceberg. O relatório integrado é apenas a parte visível para as partes interessadas, mas é abaixo da linha d'água que o valor está sendo agregado. Portanto, o processo que leva à produção do relatório integrado, isto é, a atividade abaixo da linha d'água, é muito mais importante do que o relatório em si. O reporte integrado tem como objetivo aumentar a prestação de contas transparente e melhorar a qualidade e profundidade das informações oferecidas às partes interessadas. Infelizmente, muitas organizações veem o relatório integrado como um objetivo em si mesmo. O que é ainda pior, como um resultado do mau entendimento do que o relatório integrado realmente é, ele é muitas vezes delegado para o departamento de marketing.

O processo de reporte integrado é uma ferramenta que pode auxiliar as organizações a promover as conversas integradas certas, a dar foco às coisas importantes e às ações que trarão os resultados desejados. Este documento usa o iceberg como uma analogia, para ilustrar como os variados aspectos do reporte integrado contribuem para a criação de valor, assim como para ilustrar como ele pode auxiliar líderes na busca pelas fraquezas da gestão de suas organizações.

Assim como a profundidade e forma da quilha do iceberg impactam sua direção e velocidade, a liderança forma a base da organização. A liderança define o tom no topo e a direção estratégica, assim como oferece o contexto correto para que a criação de valor ocorra. É, por isso, fundamentalmente importante entender que a responsabilidade pelo reporte integrado cai diretamente sobre os ombros da liderança.

A criação de valor está no cerne do reporte integrado. O valor é criado pelo uso interconectado de capitais, o que, neste contexto, vai muito além do foco tradicional e desigual sobre o capital financeiro. É dada maior ênfase à inclusão do capital manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, assim como do capital natural. As organizações devem ter uma ideia clara de como esses capitais se relacionam entre si no processo de criação de valor e se estão sendo usados corretamente e na combinação certa para gerar os produtos desejados e resultados consequentes. Assim como a estrutura cristalina e a composição dos icebergs são diferentes, a forma como os capitais são empregados e interagem entre si também é diferente entre uma organização e outra.

É responsabilidade da liderança garantir que o processo de criação de valor seja aperfeiçoado e salvaguardado, por meio da aderência aos princípios de boa governança, do uso do pensamento integrado, da identificação e gestão adequadas dos riscos, dos bons princípios de gestão de mudanças, da avaliação integrada e da vigilância contínua e cuidadosa do futuro.

O *Corporate Governance Index*, produzido pelo *Institute of Internal Auditors South Africa*, revela algumas tendências preocupantes das organizações Sul-Africanas, que podem ter efeito adverso sobre sua habilidade de criar valor em nível ótimo. Esta publicação destaca alguns dos resultados do Index, nos quais as organizações Sul-Africanas precisam melhorar.

No contexto de um mundo que está se tornando mais complexo e volátil, a aplicação dos princípios componentes do reporte integrado dificilmente pode ser descartada. O primeiro passo é obter um entendimento dos princípios e de como eles podem ser aplicados dentro da organização, seja ela do setor privado ou público. Uma abordagem em fases para a implementação dos princípios pode ser uma boa opção, quando o nível de maturidade da organização não permitir uma implementação completa imediata. Dar o primeiro passo em direção a ser uma organização que abraça totalmente o reporte integrado poderia muito bem ser o primeiro passo em direção à salvaguarda da organização para o futuro.

# HISTÓRICO

As organizações nunca se encontraram em uma tempestade de magnitude como a de hoje. A crise financeira global e de dívida soberana, fracassos corporativos, mudanças climáticas, o rápido esgotamento dos recursos naturais, a velocidade e crescimento do escopo e importância das mudanças, estados soberanos instáveis, mobilidade populacional, maior complexidade e ambiguidade, tudo isso resulta na necessidade das organizações de navegar um turbilhão constante. Isso, ainda sob os olhares de escrutínio das partes interessadas, que têm o poder de rapidamente espalhar informações negativas sobre a organização, por meio de plataformas de redes sociais e da mídia. Por mais que as águas estejam tenebrosas e tempestuosas para as empresas, as partes interessadas acham cada vez mais difícil prever os futuros das organizações. Para as partes interessadas, ver apenas a ponta do iceberg pode criar ansiedade – o que fica por baixo dessas águas tenebrosas pode causar problemas ou até arruiná-los. Isso tem resultado em uma maior expectativa de transparência, conforme investidores e outras partes interessadas percebem que o que veem em relatórios emitidos pelas organizações não necessariamente retrata um cenário claro do que realmente está acontecendo dentro da organização.

Embora os relatórios emitidos pelas organizações tenham ficado mais volumosos ao longo dos anos, há pouca clareza sobre como as organizações estão, de fato, agregando valor e garantindo a sustentabilidade de longo prazo. O conceito de reporte integrado foi formalizado no King III da África do Sul, motivado por uma necessidade de oferecer relatórios mais transparentes, holísticos e de fácil compreensão para as partes interessadas. Já que os princípios do King III foram aplicados pelos *JSE Listings Requirements* com uma política de “aplique ou explique”, surgiu a expectativa de que empresas listadas devem produzir um relatório integrado ou explicar publicamente por que não o estão fazendo, tornando a África do Sul o primeiro país com tal requisito. Apesar de ainda haver alguns conceitos que precisam de entendimento e aplicação comuns, esse cenário está servindo como uma excelente plataforma para a prestação de contas transparente. O reporte integrado busca melhorar a qualidade e profundidade das informações disponíveis para os prestadores de capital financeiro e promover uma abordagem de reporte que comunique a ampla variedade de fatores que afetam significativamente a habilidade da organização de criar valor ao longo do tempo. Ele busca aperfeiçoar a prestação de contas e a administração da ampla base de capitais e promover o entendimento de suas interdependências, assim como apoiar o pensamento integrado, a tomada de decisão e ações com foco na criação de valor a curto, médio e longo prazo (Druckman, 2014).

Fundamentalmente, o reporte integrado não gira apenas em torno do reporte transparente às partes interessadas, mas é, em si mesmo, uma ferramenta útil que auxilia as organizações a se concentrarem nas coisas certas com clareza. Ele busca orientar as conversas e ações corretas, para obter um resultado que beneficie a ampla base de partes interessadas. Para esclarecer o conceito ainda mais, o *Institute of Internal Auditors South Africa* (IIA SA) criou um modelo com base em um iceberg, que busca auxiliar no entendimento de como os diversos elementos são unificados para garantir o foco nas coisas certas.

Ao longo deste documento, serão feitas referências aos resultados do *Corporate Governance Index* (CGI) do IIA SA, para trazer insights sobre como as organizações Sul-Africanas estão se saindo nas diversas dimensões. O CGI é baseado em uma pesquisa preenchida por *Chief Audit Executives* da África do Sul. O objetivo do Index é mensurar até que ponto as organizações Sul-Africanas, dos setores privado e público, estão em conformidade com os princípios de boa governança. Os auditores internos têm a melhor posição para avaliar o estado da governança de suas organizações, como resultado de sua independência, assim como pelo fato de que prestam avaliação sobre todos os aspectos da organização. A terceira versão do CGI foi lançada em Agosto de 2015. Para os propósitos desta publicação, os resultados do CGI apresentados são médias dos resultados da pesquisa ao longo dos últimos três anos.

---

As organizações devem se tornar mais cientes do que e de como reportam às partes interessadas, com base nos quatro princípios da governança:  
Imparcialidade, Prestação de Contas,  
Responsabilidade e Transparência.

---

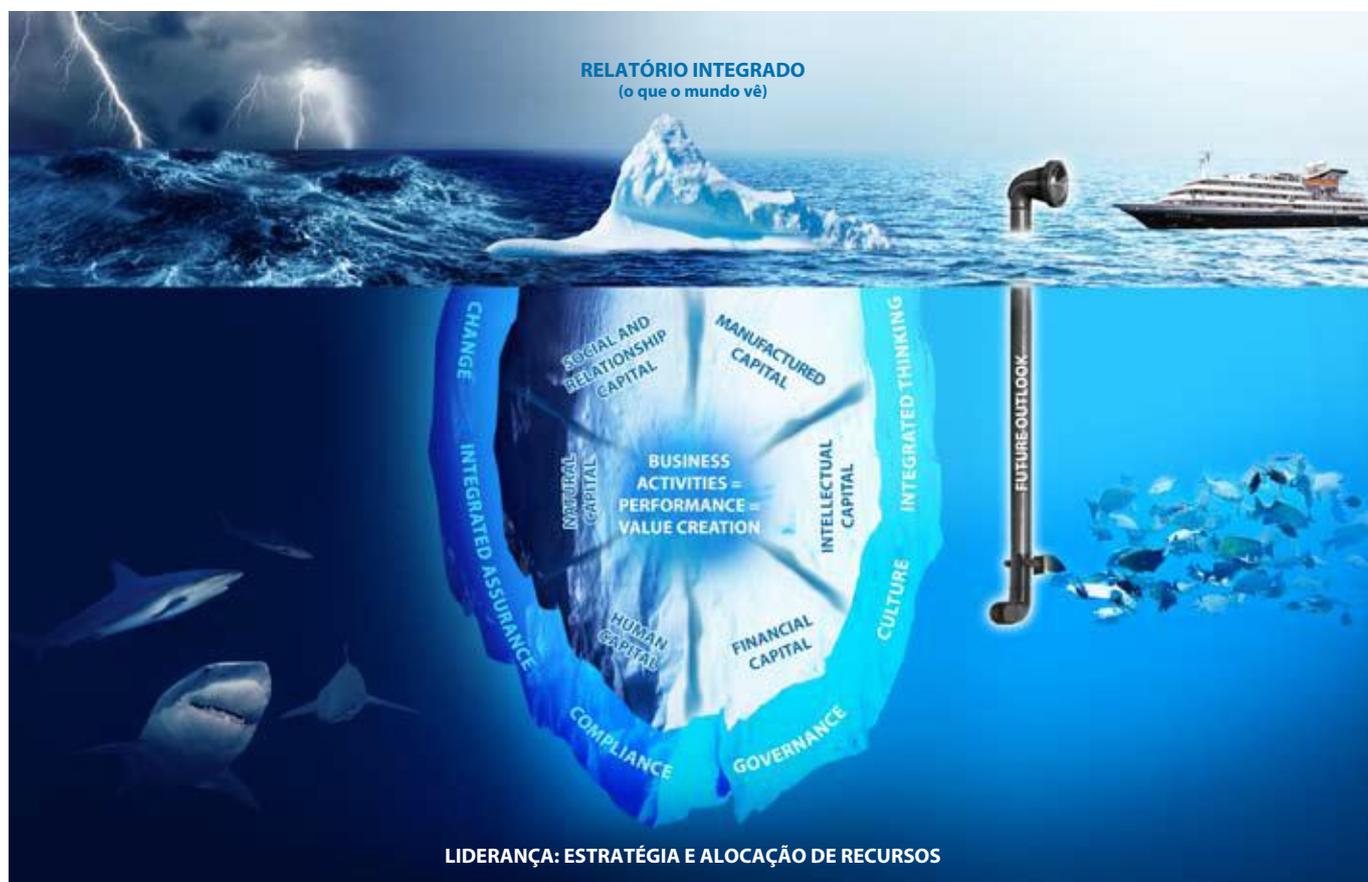
# O MODELO ICEBERG DECODIFICADO

A analogia do iceberg foi escolhida, porque descreve adequadamente a realidade do cenário organizacional. Quando examinamos organizações, do setor público e privado, muito do que é evidente ao olho nu desmente o que se esconde abaixo da superfície. As partes interessadas que avaliam as organizações devem lidar com o fato de que o que veem nos relatórios emitidos pelas organizações é, realmente, apenas a ponta do iceberg. As informações mais importantes sobre a organização ficam abaixo da linha d'água e, quanto menos transparente a água em volta do iceberg, mais perigoso pode ser esse iceberg. A analogia, principalmente, retrata se a organização atua como cidadão corporativo responsável, se cria o maior valor em relação aos capitais disponíveis e se a sustentabilidade de longo prazo é incluída na estratégia e pode ser trazida à superfície, para oferecer prestação de contas com transparência.

Alguns fatos interessantes sobre icebergs (alguns dos quais serão abordados neste trabalho) incluem {{(Diemand, 2001), (Fries-Gaither; Schirmer Lockman, 2009), (Linder, 2003)}}:

- Aproximadamente 90% do iceberg ficam abaixo da água e, no que tange à forma, nenhum iceberg é igual a outro. Sua origem, estrutura cristalina e composição química são diferentes.
- O gelo é cheio de pequenas bolhas de ar que dispersam a luz e, no processo, todos os comprimentos de onda das cores igualmente. Isso dá ao gelo uma aparência branca.
- Os icebergs viajam com as correntes do mar, e não com o vento, e sua velocidade e direção são altamente dependentes da profundidade e forma da quilha.
- Icebergs têm um ciclo de vida, desde sua presença na geleira, até sua separação e deterioração. As ondas desgastam o iceberg e o jogam contra outros icebergs ou contra o solo. Eles são deteriorados quando expostos a superfícies mais quentes e à ação das ondas. O descongelamento e o derretimento criam rachaduras que podem levar a mais segmentações. Conforme deterioram, tendem a assumir formas características.
- Seus perigos são diferentes. Grandes icebergs são uma grande ameaça a estruturas da superfície e do leito do mar, tais como mananciais, tubulações, cabos e sistemas de ancoradouro. Não são tão perigosos para o transporte marítimo, já que não se movem rapidamente e podem ser detectados por um radar marinho normal. Grandes icebergs podem impactar negativamente o ecossistema marinho, porque reduzem a quantidade de luz solar que chega à água, impactando a produção do fitoplâncton, a base da cadeia alimentar marinha. Icebergs menores são um risco maior, no entanto, já que podem não ser detectados por radar até que estejam perigosamente próximos do navio. Isso é especialmente válido durante tempestades. Algumas variações no derretimento podem, ocasionalmente, fazer com que o iceberg emborque e gire. Quando um iceberg emborca, ele pode causar um tsunami.
- Algas do gelo podem crescer entre os cristais de gelo ou na parte inferior do iceberg. O iceberg pode, nesses casos, desempenhar um papel importante no ecossistema marinho. Pequenos peixes podem se proteger de predadores, se escondendo nos furos do gelo.

# REPORTE INTEGRADO: A PONTA DO ICEBERG



## A BASE

*A velocidade e direção do iceberg são altamente dependentes da profundidade e forma da quilha*

A base de qualquer organização é a liderança. Frequentemente, o termo no substantivo é usado da mesma forma que o termo como verbo, embora não necessariamente signifiquem a mesma coisa. A liderança como substantivo é um rótulo dado com base na posição. Ela refere-se a um grupo de líderes responsáveis pela mesma organização. Como verbo, ela se refere a uma ação específica. O fato de um indivíduo estar em posição de liderança não significa necessariamente que a pessoa faz uso de liderança.

A principal tarefa de liderança é criar valor, fornecendo um contexto dentro do qual a organização possa tirar pleno proveito de seu potencial latente e criar um futuro desejado e sustentável, de forma responsável. Embora a liderança não possa ser confinada nas camadas superiores das organizações, já que a liderança (verbo) pode ser exercida em qualquer nível da organização, no contexto deste documento, ela estará principalmente confinada nos órgãos de supervisão e equipes executivas.

Órgãos de supervisão, como Conselhos e Juntas, e seus comitês com autoridade

### Resultados do Corporate Governance Index do IIA SA

Seu órgão de supervisão (como Conselho ou Junta) oferece direção estratégica clara para atingir os objetivos de sua organização.

*53% dos participantes concordam fortemente*

Sua equipe executiva funciona em nível ótimo quanto à entrega da estratégia da organização.

*39% dos participantes concordam fortemente*

delegada, têm como tarefas principais a definição da direção estratégica para alcançar os objetivos da organização, responsabilizar aqueles encarregados da implementação da estratégia e exercer a prestação de contas e responsabilidade perante os prestadores do capital financeiro, assim como outras partes interessadas.

A equipe executiva é responsável pela execução da estratégia, criando uma cultura e um ambiente favorável e criando uma vantagem competitiva, enquanto continua respondendo aos órgãos de supervisão. As habilidades dessa equipe de operar em conjunto, de articular uma visão forte e um senso de pertencimento, assim como de dar direcionamento em tempos de mudança, incerteza e ambiguidade são certamente importantes para o sucesso da organização.

Tanto o órgão de supervisão quanto a equipe executiva devem, portanto, ter conhecimento suficiente da organização, da indústria e do contexto mais amplo dentro do qual ela opera, para contribuir significativamente para as atividades de criação de valor da organização. Fundamentais nesse processo são as habilidades de alocar recursos com eficácia e eficiência e de criar uma estrutura significativa para apoiar a estratégia com seus objetivos declarados e resultados principais desejados.

A liderança trata de direcionamento, o que exige um entendimento profundo de que a organização não é um feudo de líderes e de que ela não pode, portanto, ser tratada como propriedade pessoal. Há uma responsabilidade de equilibrar os interesses da organização com aqueles da ampla sociedade. A liderança da organização deve, então, estar precisamente ciente do discurso na sociedade, que pode ter impacto na forma como as organizações se comportam. Argumentos atuais acerca do capitalismo inclusivo, em que é dado foco à gestão financeira de curto prazo, incorporando considerações sociais e humanas ao gerenciamento da economia e do negócio (Labrey, 2015), são alguns dos discursos que não devem ser ignorados pelos líderes.

Por conta do poder que vem de suas posições, os líderes podem construir fortes organizações ou destruí-las. Duas das maiores características de líderes destrutivos são a incompetência e um grande foco no interesse próprio. A combinação dessas duas características pode ser potente. Órgãos de supervisão devem ter cuidado para não nomearem executivos desonestos e sem habilidades e devem permanecer vigilantes, visto que executivos que começaram bem podem perder seu caminho, conforme se expõem ao poder e à ganância. O processo de recrutamento e processos contínuos de prestação de contas devem continuar com alta prioridade no radar do órgão de supervisão.

Os resultados do CGI quanto à dimensão da liderança não são reconfortantes. Apenas 53% dos CAEs participantes concordam fortemente com a afirmação de que órgãos supervisores fornecem direção clara e apenas 39% concordam fortemente com a afirmação de que a equipe executiva opera em nível ótimo quanto à entrega da estratégia. Essas duas porcentagens não são promissoras, mas a lacuna entre elas é ainda mais preocupante. As organizações frequentemente vivenciam um mau alinhamento entre a formulação da estratégia e sua implementação. Quando a última, em especial, falha, a organização corre o risco de autodestruição.

É, portanto, importante que o órgão de supervisão não apenas responsabilize a equipe executiva, mas que também garanta que as pessoas e combinações de habilidades certas sejam recrutadas e que o treinamento e desenvolvimento contínuos estejam em prática. No contexto da África do Sul, onde há escassez de habilidades significantes, além da muito necessitada ação afirmativa para reparar o passado, o desenvolvimento contínuo da equipe executiva não é negociável. Para que as organizações atinjam o sucesso, os órgãos de supervisão devem garantir que invistam em suas principais equipes e continuem desenvolvendo o conjunto necessário de habilidades. As circunstâncias únicas da África do Sul exigem que os órgãos de supervisão invistam mais de sua atenção nesta dimensão.

Algumas das competências de que líderes precisam atualmente para atingir o sucesso incluem (Jack Zenger, 2014):

- Perspectiva estratégica
- Foco e entendimento sobre o consumidor
- Habilidade de identificar tendências e ligar os pontos
- Desenvolvimento de equipes altamente engajadas e comprometidas
- Disposição para correr riscos
- Profundo conhecimento e expertise

Além disso, no contexto das dimensões discutidas neste documento, os líderes devem ser capazes de liderar as pessoas durante períodos de mudança e incerteza (Von Eck, 2007) e de identificar e liderar com eficácia a equipe durante dilemas éticos. Portanto, quanto maior a força dos líderes, melhores as chances que a organização tem de alcançar o sucesso. Se a base não for forte o suficiente, o iceberg pode facilmente emborcar.

## CRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DO USO INTERCONECTADO DE CAPITAIS

*A origem, estrutura cristalina e composição química dos icebergs são diferentes.*

No centro das atividades de qualquer organização está o valor percebido que está sendo criado. O conceito de criação de valor, no entanto, pode não ser visto isoladamente das partes interessadas da organização. Uma conversa importante que a liderança deve ter é: "Para quem estamos criando valor?" Tradicionalmente, a criação de valor foi centrada nas necessidades dos acionistas e de outros prestadores de capital financeiro. Esta visão ultrapassada foi questionada recentemente, ainda mais conforme o poder que as organizações têm de causar destruição socioeconômica se torna mais evidente. Os colapsos dos centros de poder econômico, como a Enron e WorldCom, assim como a crise financeira global, serviram para aumentar a necessidade de foco no impacto que as organizações têm além de suas partes interessadas. Assim como o emborcamento de um iceberg pode criar um tsunami, uma organização vivenciando uma crise pode criar crises ao seu entorno, com consequências de amplo alcance. Códigos de governança, como o King III, como resultado, têm colocado ênfase muito maior na necessidade das organizações de dar foco a uma base de partes interessadas muito maior, incluindo funcionários, consumidores, fornecedores, parceiros de negócio e alianças estratégicas, comunidades locais, a sociedade como um todo, assim como reguladores e legisladores. Entender quais partes interessadas são impactadas pelas decisões e ações da organização pode mudar drasticamente a forma como a organização aborda suas estratégias de criação de valor. Dar foco à criação de valor para múltiplas partes interessadas inevitavelmente significa que a organização precisa olhar além da competitividade e equilibrá-la com a sustentabilidade de longo prazo.

A próxima pergunta fundamental que deve ser feita é: "Como estamos criando, gerindo e preservando esse valor?" Isso refere-se às atividades comerciais, isto é, ao uso dos diversos capitais (entradas), que resultam em desempenho visível (saídas). A *International Integrated Reporting Framework* aborda seis capitais que sinalizam uma mudança significativa do foco primário no capital financeiro, trazendo para o foco todos os outros elementos importantes para o processo de criação de valor. Os capitais são (<IR> Framework, 2013):

- **Capital financeiro**, que são os fundos disponíveis para a produção de bens ou prestação de serviços.
- **Capital manufaturado**, que são os objetos físicos que a organização usa na produção de bens e prestação de serviços. Exemplos incluem prédios, maquinário e computadores.
- **Capital intelectual**, que é o conhecimento intangível usado no processo de criação de valor. Exemplos incluem patentes, direitos autorais, conhecimento tácito, políticas e procedimentos.
- **Capital humano**, que se refere às competências, capacidades, experiências e aptidão para inovação das pessoas empregadas pela organização.
- **Capital social e de relacionamento**, que se refere às instituições e relacionamentos dentro e entre comunidades, partes interessadas e outras redes. Essencial a esse capital é a habilidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo.
- **Capital natural**, que são os recursos renováveis e não renováveis do ambiente e os processos que apoiam a prosperidade passada, atual ou futura da organização. Eles normalmente incluem a saúde da água, da terra e do ecossistema.

É importante perceber que a definição de criação de valor do Framework inclui a criação, assim como a redução ou preservação dos capitais. Isso significa que a criação de valor não é apenas o valor criado para as partes interessadas, mas cobre também as consequências de fazer negócios com os demais capitais também.

### Resultados do Corporate Governance Index do IIA SA

Considerando os recursos atuais, os produtos/entrega de sua organização está em nível ótimo

*21,5% dos participantes concordam fortemente*

Sua organização utiliza seu capital financeiro otimamente (isto é, gerindo as finanças para atingir os melhores resultados)

*38,5% dos participantes concordam fortemente*

Seus recursos de capital humano são utilizados otimamente.

*19,5% dos participantes concordam fortemente*

A Tecnologia da Informação e de Comunicação (ICT) está alinhada com os objetivos estratégicos da organização

*30,5% dos participantes concordam fortemente*

### Resultados do Corporate Governance Index do IIA SA

Sua organização implementou um plano eficaz de gerenciamento das partes interessadas

*17,5% dos participantes concordam fortemente*

Se a estratégia da organização é sua receita para o sucesso, então os capitais são os ingredientes fundamentais para a estratégia. Para toda organização, o grau de relevância de cada capital será diferente, mas, assim como na hora de fazer um bolo, os ingredientes não podem existir isoladamente fora do bolo. Os ingredientes devem ser misturados em medidas predeterminadas e desempenham um papel na estrutura geral do bolo. De forma parecida, a liderança deve considerar como os diversos capitais interagem e o que impediria, ou impede atualmente, a extração do valor máximo da união dos capitais.

O uso responsável dos capitais, com uma noção precisa do fato de que os recursos naturais são finitos, é uma responsabilidade de administração da liderança da organização. A forma como os capitais são usados pode influenciar o acesso futuro a esses capitais. Por exemplo, as organizações que exploram seu trabalho podem vivenciar uma dificuldade de atrair capital humano de alto desempenho, ou ecossistemas danificados como resultado da exploração negativa podem não ser restauráveis.

A terceira pergunta que precisa ser feita é: “Como mensuramos o valor que criamos?” O valor está nos olhos de quem vê. Em outras palavras, os resultados do processo de criação de valor são julgados pelas partes interessadas afetadas por eles. Portanto, embora seja importante que a organização tenha processos internos em prática para garantir que o resultado seja de nível ótimo, assim como de qualidade apropriada, também é de importância vital que a organização tenha um entendimento de como suas partes interessadas mensuram e percebem seu resultado. A organização deve, então, ter processos ativos por meio dos quais o feedback das partes interessadas possa ser obtido. Esse feedback deve, idealmente, ser revisado no contexto do modelo de negócio, riscos e estratégia e, quando necessário, a estratégia e planos de negócio devem ser revisados, para incorporar os insights obtidos a partir do feedback das partes interessadas. Isso levaria a uma estratégia dinâmica, em vez de uma estratégia estática e em risco de se tornar, rapidamente, ultrapassada.

A quarta pergunta que precisa ser feita é: “Estamos destruindo o valor para alguma de nossas partes interessadas?” A noção de uma organização como cidadã corporativa, portanto obrigada a atuar com responsabilidade, é adotada no King Code. Há uma pressão crescente sobre as organizações, por parte de diversos grupos de interesse e reguladores, para que ajam com responsabilidade. A liderança ética exige um entendimento profundo de quem são as partes interessadas e das iniciativas para garantir que elas não sejam afetadas adversamente pelas decisões e ações da organização, por conta de negligência ou ganância. Isso compreende desde as empresas de mineração, para que não descartem resíduos químicos nas águas potáveis de comunidades rio abaixo, até a não sonegação de impostos e não contribuição com o estado deficiente da economia. Assim como o iceberg tem um papel importante a desempenhar no ecossistema marinho e pode causar danos consideráveis ao leito e à superfície do mar, as empresas não existem em isolamento e podem criar valor para aqueles ao seu redor ou causar danos consideráveis ao cenário econômico. Assim como o iceberg que se torna abrigo para pequenos peixes e lar para algas, a organização tem partes interessadas que dependem de sua existência. Os líderes devem, portanto, se perguntar se estão à frente de organizações que agregam valor ou que destroem valor.

*Algumas algas do gelo podem crescer entre os cristais de gelo ou na parte inferior do iceberg. O iceberg pode, nesses casos, desempenhar um papel importante no ecossistema marinho. Pequenos peixes podem se proteger de predadores, se escondendo nos furos do gelo.*

## OS DECISORES INVISÍVEIS DO QUE ACONTECE ABAIXO DA LINHA D'ÁGUA

*O gelo é cheio de pequenas bolhas de ar que dispersam a luz e, no processo, todos os comprimentos de onda das cores igualmente. Isso dá ao gelo uma aparência branca.*

O processo de uso dos capitais para criar valor exige a presença de certos elementos para garantir o uso ótimo dos capitais. Eles incluem a governança, cultura, conformidade, manobras durante mudanças, pensamento integrado, avaliação integrada e atenção ao que pode destruir o iceberg.

### GOVERNANÇA

A *Organisation for Economic Cooperation and Development* definiu governança como um conjunto de relacionamentos entre a gerência de uma organização, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas (OECD, 2004). Na África do Sul, o King Code promove uma abordagem à governança a partir da perspectiva da parte interessada, com ênfase na ética comercial. Em outras palavras, as decisões tomadas pelo conselho devem proteger os interesses da organização, mas também considerar os interesses e expectativas legítimos das partes interessadas (IoDSA, 2009).

Embora o conceito de boa governança corporativa tenha crescido em estatura nos últimos anos, ainda há desafios quanto a garantir que ela esteja consolidada. Eles incluem:

1. Diferentes interpretações do que a boa governança é.
2. A boa governança vista como questão de conformidade, sem qualquer entendimento real dos princípios e do valor da governança. Por isso, é comum uma abordagem de “checkbox”, acompanhada de coisas ditas da boca pra fora.
3. Diferentes interpretações do que a boa governança é podem criar, às vezes, fricção entre fronteiras.

Globalmente, há sinais crescentes, no entanto, da convergência da governança. A convergência refere-se ao aumento da semelhança entre as práticas, processos e estruturas entre fronteiras. Quando dois países adotam leis de governança corporativa similares, há convergência *de jure* entre eles. Por outro lado, quando as práticas convergem, se chama de convergência *de facto* (Khanna, Kogan e Palepu, 2006). Alguns dos *drivers* de convergência são a integração dos mercados financeiros, a integração do mercado de produtos, a difusão de códigos de boa governança e a harmonização das regras de contabilidade (Yoshikawa, Rasheed, 2009).

O CG Index mostra que, embora haja uma certa quantidade de comprometimento na África do Sul com a implementação de princípios de boa governança (54% dos CAEs concordam fortemente com a afirmação de que esse é o caso), a maioria das organizações ainda aplica a abordagem do checkbox. Apenas 33,5% dos CAEs concordam fortemente com a afirmação de que há um entendimento aprofundado dos princípios e filosofia de boa governança mostrados em suas organizações. Dada a importância da boa governança para a saúde econômica do país, esta estatística é muito preocupante e uma acusação quanto à liderança.

## CULTURA

*No que tange à forma, nenhum iceberg é igual a outro.*

A liderança define o tom e o ritmo da cultura da organização, embora muitos subestimem o poder da cultura na organização. A cultura organizacional diferencia as organizações e é o ingrediente fundamental para a competitividade da organização. Ela serve para unir a equipe, gerar comprometimento, direcionar o comportamento e servir de conduta para o atingimento de metas e objetivos. O propósito, valores, normas, padrões, heróis, ritos e rituais, redes de comunicação, mitos e histórias da organização desempenham papéis importantes na formação da cultura da organização. Pode-se dizer, no entanto, que uma cultura ruim pode ter efeitos mais devastadores sobre uma organização do que uma estratégia mal desenvolvida.

A cultura organizacional conduz amplamente a forma como os capitais são usados para criar valor. Ela também conduz o nível de cidadania corporativa responsável da organização. Um componente central de ser responsável é a ética. O CGI indica que 65,5% dos CAEs participantes concordam fortemente com a afirmação de que o tom correto é definido no topo (uma estatística promissora), enquanto apenas 60% concordam fortemente com a ideia de que a ética é uma parte importante da cultura organizacional. Fica claro que há uma lacuna entre o tom no topo e o que está sendo praticado na organização. Isso pode ser um indicador de que os líderes nem sempre garantem que o ritmo da organização esteja em sincronia com seu rufo. Assumir que, uma vez definido o tom, ele automaticamente permeará até as bases, sem entender plenamente o que influencia o ritmo organizacional, pode deixar os líderes vulneráveis e liderando na direção errada.

Além disso, não ter um entendimento claro dos dilemas éticos que a organização pode encarar poderia levar a decisões que podem impactar negativamente a organização e/ou as partes interessadas. Os líderes devem, como parte da cultura, ter conversas sobre os dilemas éticos em potencial que a organização pode encarar (interna e externamente) e sobre a melhor forma de reagir a eles.

### Resultados do Corporate Governance Index do IIA SA

Sua organização está comprometida a implementar princípios de boa governança corporativa (como delineados no King III ou nas estruturas de governança do Tesouro Nacional)

*54% dos participantes concordam fortemente*

Quando se trata da governança corporativa, sua organização vai além da mera marcação do checkbox - isto é, há um entendimento profundo dos princípios e da filosofia da boa governança

*33,5% dos participantes concordam fortemente*

### Resultados do Corporate Governance Index do IIA SA

O órgão de Supervisão (como Conselho ou Junta) define um tom claro de tolerância zero quanto a comportamentos antiéticos, inclusive fraude e corrupção em sua organização.

*65,5% dos participantes concordam fortemente*

A ética é uma parte importante de sua cultura organizacional.

*60% dos participantes concordam fortemente*

## CONFORMIDADE

Há duas grandes categorias de conformidade. A primeira categoria tem foco nas leis e regulamentos externos. Leis, regulamentos e regras são geralmente implementados com uma motivação de proteger a economia e a sociedade. Quanto mais regulada a indústria, maior a ênfase sobre a conformidade. A segunda categoria tem foco interno, com ênfase nos valores, políticas, procedimentos e códigos de conduta da organização, que têm como objetivo harmonizar suas operações.

Frequentemente, as organizações adotam uma mera abordagem de checkbox quanto à conformidade, sem um entendimento aprofundado dos princípios por trás dela. Além disso, o custo da governança e da conformidade resulta na visão, por parte da liderança, de uma “compra forçada”, em vez de perceber seu valor. O CG Index indica que apenas 52,5% dos CAEs concordam fortemente com a afirmação de que suas organizações estão em conformidade com as leis, regulamentos e normas relevantes. Isso é preocupante, visto que o custo da não conformidade pode ser devastador, tanto para a organização quanto para a sociedade. É recomendável, portanto, que as organizações adotem uma abordagem integrada quanto à conformidade, que promova o mapeamento dos requisitos regulatórios e as mudanças, em comparação e em interface com as políticas e processos da organização. Há uma visão de que o termo conformidade é inadequado, visto que não retrata a organização como um cidadão ativamente responsável, mas sim como uma entidade recipiente reativa de regras. Uma interpretação mais esclarecida da conformidade inclui o trabalho além do legal, incluindo as responsabilidades éticas e sociais. Nesse contexto, alguns consultores líderes de conformidade agora se referem a um programa de integridade, em vez da obediência mais simplista às regras (Parker, 2002).

É imperativo que os órgãos de supervisão tenham um entendimento claro dos requisitos regulatórios e legislativos aos quais a organização está sujeita e que garantam que haja um programa eficaz de conformidade/integridade em prática. Portanto, é importante que todos os funcionários sejam treinados quanto aos requisitos de conformidade que a organização encara, assim como que entendam a importância da aderência aos requisitos de conformidade e das consequências da não conformidade. Além disso, a consolidação de uma cultura de conformidade precisa de uma ligação com o sistema de gerenciamento do desempenho da organização.

## NAVEGANDO AS MUDANÇAS

A mudança em si pode ser perturbadora, imprevisível e pode criar uma certa quantidade de incerteza. Com o fracasso de assombrosos 75% dos esforços de mudança, a mudança é uma dinâmica que não pode ser ignorada ou tratada levemente. Para garantir a sobrevivência das organizações que lidera, a liderança deve entender a dinâmica dentro do sistema – que está se tornando mais e mais complexo –, deve ser capaz de se planejar para o futuro em um ambiente cada vez mais turbulento e liderar a organização durante mudanças e incertezas (Von Eck, 2007). O ambiente caótico no qual as organizações se encontram exige que a liderança incorpore à cultura organizacional as habilidades de se adaptar continuamente e de lidar com ambiguidade constante. Com um futuro imprevisível, a liderança tem que encontrar o equilíbrio muito delicado entre o comprometimento com uma estratégia futurística e a criação de flexibilidade suficiente para se ajustar às mudanças não previstas desse futuro. Tudo isso, enquanto mantém um equilíbrio dinâmico entre a organização e seu ambiente. Isso significa, inevitavelmente, que a liderança deve garantir que os funcionários tenham a habilidade de se antecipar continuamente e se adaptar a mudanças, mas também a habilidade de se movimentar em um ritmo que a maioria consiga absorver.

O continuum da mudança vai do *frame breaking* (transformação radical) à mudança gradual (ajustes). Assim, o tipo de mudança a encarar determina as intervenções necessárias por parte da liderança. Mudanças na organização podem ser causadas por fatores internos ou externos, mas são frequentemente subestimadas, porque a liderança não foi capaz de entender a complexidade da mudança. Alguns dos fatores que contribuem para a complexidade da mudança incluem:

- O tipo de mudança (*frame breaking* ou gradual)
- A velocidade da mudança
- A direção da mudança
- A imprevisibilidade da mudança
- A incerteza acerca da escala do impacto da mudança
- Tipos diferentes de mudança acontecendo concomitantemente

### Resultados do Corporate Governance Index do IIA SA

Sua organização está em conformidade com leis, regulamentos e normas relevantes.

52,5% dos participantes concordam fortemente

- Os riscos associados à mudança
- A possível cadeia de reações causada pela mudança
- O fator humano
- As expectativas das partes interessadas

O fracasso da liderança quanto a considerar todos os fatores em uma abordagem integrada aumenta o risco de que o esforço de mudança possa falhar.

## PENSAMENTO INTEGRADO

A *International Integrated Reporting Council* (IIRC) define o pensamento integrado como a consideração ativa (com ênfase agregada), por parte de uma organização, dos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais e os capitais que a organização usa ou afeta. É responsabilidade da liderança garantir que seja agregado valor entre curto e longo prazo. O pensamento integrado é fundamental para a criação do valor, já que considera a conectividade e interdependências entre os capitais que a organização usa ou afeta, a capacidade que a organização tem de responder às necessidades e interesses legítimos das partes interessadas, o modelo de negócio em relação à estratégia, como ele reage ao ambiente externo e os riscos e oportunidades que ele encara, assim como as atividades, o desempenho e os resultados da organização.

O pensamento integrado leva à tomada de decisão integrada, que é crucial nessa era em que as organizações precisam ser cidadãos corporativos responsáveis.

Para garantir que a organização seja capaz de chegar à tomada de decisão integrada, é necessário que ela vá além da mentalidade de silo e que tenha programas ativos em prática que promovam o pensamento integrado. Ela precisa de uma cultura que encoraje equipes multidisciplinares, responsabilidade e prestação de contas em nível coletivo, circuitos de feedback coordenado – com os funcionários se enxergando como agentes de inteligência – e gerentes de riscos trabalhando pelos interesses da organização e de suas partes interessadas. Ela também precisa de um entendimento comum que permeie por toda a organização acerca do que significa valor, como ele é criado e para quem ele é criado. É fundamental para tudo isso a precisão das informações e dos conhecimentos extraídos para os sistemas muito complexos nos quais as decisões são tomadas.

Além disso, a diversidade desempenha um importante papel sobre como a organização pensa, dependendo de sua estratégia e de como a liderança responde e gerencia a diversidade. Um estudo conduzido por Roberson e Park (2004) sugere que a reputação de diversidade pode sinalizar informações sobre a habilidade da organização de reagir a mudanças e competir em um ambiente de negócios cada vez mais diverso. A reputação de diversidade pode, portanto, dar aos investidores uma visão do futuro da organização (Roberson e Park, 2004). No entanto, o real valor da diversidade só é percebido quando os membros da equipe são incentivados a expressar seus diferentes pontos de vista. Diferentes perspectivas normalmente possibilitam melhores decisões e soluções criativas (Lencioni, 2009). Logo, um desafio para a liderança é reconhecer o poder da diversidade, buscá-la proativamente e criar uma atmosfera em que a diversidade seja aceita, no contexto do pensamento integrado.

## AVALIAÇÃO INTEGRADA

O reporte integrado, em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico, exige avaliações que sejam integradas com melhor cobertura de riscos, maior eficiência de controle e maior supervisão. A avaliação integrada deve incluir avaliações sobre o que fica acima da linha d'água (o verdadeiro relatório integrado) e sobre o iceberg que fica abaixo dela. Para garantir que a melhor avaliação seja prestada na organização, deve haver mais do que apenas uma combinação de relatórios fragmentados de avaliação. Há a necessidade de metodologias, estruturas e abordagens por parte dos prestadores de avaliação, para evoluir e liderar em direção à adoção holística dos princípios e elementos do reporte integrado, também levando em consideração o público-alvo da avaliação (Hoffman, 2014). A avaliação integrada traz elementos adicionais, tais como considerações da natureza da avaliação, assim como a otimização do custo e qualidade da avaliação, enquanto alavanca os sistemas de gerenciamento de riscos corporativos e *drivers* de valor associados (KPMG, 2014).

### Resultados do Corporate Governance Index do IIA SA

Sua organização usa uma estrutura de avaliação combinada para oferecer uma abordagem coordenada às atividades de avaliação

31% dos participantes concordam fortemente

Os fatores de sucesso da avaliação integrada incluem (Hoffman, 2014; IIRC, 2014):

- Um claro entendimento do público-alvo da avaliação e do valor agregado aos seus usuários;
- Sistemas internos robustos, mecanismos de avaliação que contribuem para a credibilidade e confiança;
- Uma linguagem comum de riscos e controle;
- Um nível apropriado de avaliação;
- Protocolos de comunicação entre os prestadores de avaliação;
- Sobreposição mínima do trabalho; e
- Garantir que os prestadores de avaliação tenham as habilidades e experiência diversas necessárias, assim como um alto nível de juízo e ceticismo profissional, necessário no contexto do reporte integrado.

Quando aplicável, a avaliação deve estar em conformidade com as normas que governam a profissão específica; por exemplo, o *International Professional Practices Framework* (IPPF) que governa a profissão de auditoria interna e o *Human Resources Standards* do SA Board for People Practices. O IAASB também oferece orientações em sua publicação sobre avaliação do reporte integrado.

A auditoria interna está posicionada idealmente para desempenhar o papel de coordenadora das atividades dos prestadores internos e externos de avaliação, para garantir a cobertura adequada, a melhor comunicação entre os prestadores e a minimização da duplicação de esforços (Clemens, 2014). Uma abordagem bem coordenada garante menos transtornos para a organização, um melhor uso dos escassos recursos e garante que não exista qualquer lacuna desconhecida de avaliação (Beale, 2013). Se coordenada apropriadamente, a avaliação integrada deve levar a uma menor fadiga de avaliação e deve reduzir o custo da avaliação.

O CGI indica que muitas organizações na África do Sul ainda precisam migrar para uma abordagem integrada à avaliação. Apenas 31% dos CAEs participantes concordam fortemente com a afirmação de que suas organizações usam uma estrutura de avaliação combinada para fornecer uma abordagem coordenada às atividades de avaliação. Portanto, a maturidade quanto à avaliação integrada ainda precisa criar raízes.

## PROTEGENDO-SE CONTRA O QUE PODE DESTRUIR O ICEBERG

*Os icebergs viajam com as correntes do mar, e não com o vento. As ondas desgastam o iceberg e o jogam contra outros icebergs ou contra o solo.*

As organizações da atualidade encaram muito mais riscos do que nos anos passados, tendo em vista o aumento da volatilidade do ambiente operacional e da complexidade que as organizações devem encarar. É de importância vital que a liderança identifique continuamente o que pode dar errado, analisando ameaças, exposições atuais e futuras e seus impactos em potencial, e garantindo que haja controles em prática para mitigar os riscos até onde for possível e econômico.

Alguns dos fatores externos que aumentam a exposição da organização ao risco incluem:

- Contextos socioeconômicos e políticos em evolução
- Mudanças no poder econômico global
- Mudanças nas preocupações e no comportamento de compra do consumidor
- Mudanças no poder político global
- Tecnologias emergentes (ex., como o avanço da robótica impactará as organizações, direta ou indiretamente)
- Ciberataques
- Padrões de distribuição mais amplos
- Escassez de alimento e água
- Rasgos no tecido social
- Mudanças climáticas
- Mudanças em regulamentos
- Aumento da convergência e concorrência
- Espionagem industrial
- Globalização
- Ampliação da lacuna entre os que têm e os que não têm
- Doenças devastadoras (ex., Ebola, Gripe aviária)

- Aumentos populacionais além da capacidade (competição por recursos)
- Crise de energia
- Migração

Alguns fatores internos que promovem o risco nas organizações incluem:

- Incapacidade de otimizar o uso dos capitais
- Falta de freios e contrapesos
- Alta rotatividade da equipe
- Processos inadequados de recrutamento
- Relação tóxica entre a gestão e a mão de obra
- Visão de curto prazo
- Sabotagem por *insiders*
- Fatores de saúde e segurança
- Lutas pelo poder
- Falta de inovação
- Sistemas financeiros inadequados

Fica claro, a partir do CGI, que a dimensão em que a liderança das organizações da África do Sul está falhando é a arena do gerenciamento de riscos. Considerando o ambiente volátil e a maior complexidade, as organizações que não têm processos fortes de gerenciamento de riscos em prática podem se encontrar fechadas no futuro. Inquietantemente, apenas 30,5% dos CAEs reportaram que o processo de gerenciamento de riscos em suas organizações é adequado. Apenas 45,5% reportaram que o processo de identificação de riscos está alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Surpreendentes 85% reportaram que seu processo de mitigação de riscos externos é menos do que adequado.

Não identificar e não gerenciar adequadamente os riscos que a organização pode encarar podem ter consequências terríveis para a organização, mas também para suas partes interessadas e para a sociedade como um todo. A responsabilidade da liderança quanto ao gerenciamento de riscos eficaz poderia se estender bem além do ambiente imediato da organização.

O reporte integrado promove um senso de responsabilidade além dos acionistas da organização. Há um chamado cada vez mais alto para que as organizações atuem como cidadãos corporativas responsáveis, que entendem as necessidades e interesses das partes interessadas e que os abordam em seus processos de tomada de decisão. Dependendo do porte e alcance da organização, o surgimento de problemas poderia ter um impacto significativo sobre a economia e até mesmo causar um efeito cascata em outras economias. A crise financeira global é um grande exemplo de como um efeito cascata pode reverberar por toda a economia global. A liderança de qualquer organização não pode arcar com o foco interno único sobre as necessidades da organização. A partir de uma perspectiva estritamente comercial, a liderança deve entender que esses efeitos cascata poderiam dar meia-volta e ter impacto negativo sobre a organização. Por exemplo, se as partes interessadas forem impactadas negativamente, o dano reputacional que a organização pode sofrer pode se tornar um custo insuperável no final das contas. Assim, a identificação contínua de novos riscos emergentes e o gerenciamento de riscos eficaz envolvendo todos os capitais não são um luxo, mas sim uma necessidade absoluta.

*Seus perigos são diferentes. Grandes icebergs são uma grande ameaça a estruturas da superfície e do leito do mar, tais como mananciais, tubulações, cabos e sistemas de ancoradouro. Eles também podem impactar negativamente o ecossistema marinho, porque reduzem a quantidade de luz solar que chega à água, impactando a produção do fitoplâncton, a base da cadeia alimentar marinha. Icebergs menores são um risco maior, no entanto, já que podem não ser detectados por radar até que estejam perigosamente próximos do navio. Isso é especialmente válido durante tempestades. Algumas variações no derretimento podem, ocasionalmente, fazer com que o iceberg emborque e gire. Quando um iceberg emborca, ele pode causar um tsunami.*

## Resultados do Corporate Governance Index do IIA SA

O processo de identificação de riscos está alinhado com os objetivos estratégicos de sua organização

*45,5% dos participantes concordam fortemente*

O processo de gerenciamento de riscos em sua organização é adequado

*30,5% dos participantes concordam fortemente*

Sua organização faz planejamento de cenário para mitigar riscos externos inesperados que possam surgir bem além dos limites de operação da organização

*15% dos participantes concordam fortemente*

## NÃO SE ESQUECENDO DO FUTURO

Embora esteja se tornando mais difícil prever o futuro, por conta da volatilidade do ambiente, é importante que dedicar tempo suficiente a imaginar os possíveis futuros que podem ocorrer e como eles podem impactar a organização. Sem um entendimento do futuro para o qual as tendências em desenvolvimento estão apontando, a liderança pode muito bem levar a organização na direção errada e prepará-la para o fracasso. Embora as organizações tivessem que lidar apenas com padrões de mudança no passado, o ritmo atual de mudanças inevitavelmente traz um futuro muito diferente do que o mundo é hoje. Algumas das megatendências que moldam o futuro e as perguntas consequentes que devem ser feitas incluem:

- O aumento da expectativa de vida terá impacto profundo sobre a sociedade. Como a vida mais longa afeta os padrões vivos e como isso, por sua vez, impacta as organizações? A idade padrão para aposentadoria precisa mudar? O que a organização precisa fazer para facilitar uma maior idade de aposentadoria? Como o envelhecimento da base de consumidores impacta a organização? O aperfeiçoamento humano – ex., órgãos produzidos para substituir órgãos em falência e esqueletos robóticos – traz uma nova dimensão para o aumento da expectativa de vida. Como a organização lida com os indivíduos que podem fazer mais do que um funcionário comum?
- A convergência de práticas, mídias, tecnologias, produtos, indústrias e etc. têm impacto sobre como as organizações competem entre si. A globalização trouxe consigo múltiplas áreas de convergência, assim como interdependências.
- A tecnologia tem impacto significativo sobre como o futuro está sendo moldado. Como será o futuro daqui a 20 anos? Nanotecnologia, impressoras 3D, robótica, ciberespaço, inteligência artificial baseada na internet e etc. criarão um cenário completamente diferente.
- O trabalho em *relay*, em diferentes fusos horários, está se tornando cada vez mais uma realidade. A organização adotará a tendência e repensará a forma como emprega as pessoas?
- A interconectividade digital está mudando a forma como as pessoas interagem. Como a organização opera em um mundo hiperconectado?

A não ser que a liderança seja capaz de imaginar os possíveis futuros e como a organização sobreviveria a esses possíveis futuros, é bem possível que o futuro atrepele a organização.

## A PONTA DO ICEBERG

No final das contas, o que é reportado para o mundo aparece no relatório integrado. O Relatório Integrado é o resultado visível do processo de Reporte Integrado, que é o ponto culminante de todos os aspectos cobertos nas páginas anteriores deste documento. “O Relatório Integrado é o lar das informações sobre a estratégia da empresa e seu modelo de negócios, enquanto garante que todas as informações inclusas sejam materiais para a história de criação de valor da organização” (Banerjee, 2015). Ele tem como objetivo servir como ferramenta de prestação de contas, que dá às partes interessadas insights sobre a estratégia, o modelo de negócios, a sustentabilidade de longo prazo e o cenário futuro da organização, além de abordar como ela reage a riscos, incertezas, desafios e oportunidades.

Frequentemente, são feitas perguntas sobre quanta informação deve ser revelada acerca da estratégia e do modelo de negócios, sem entregar a vantagem competitiva da organização. No entanto, a estratégia é apenas um componente da habilidade de criação de valor e de sucesso da organização. A habilidade de implementar – em outras palavras, como os capitais são usados para criar valor – é um indicador muito melhor de sucesso do que a própria estratégia.

O processo de reporte não deve ser apenas um exercício de checkbox. O *Integrated Reporting Committee* (IRC) da África do Sul diz que a redação e compilação do Relatório Integrado deve ter como objetivo produzir um relatório franco e equilibrado. O IRC, em sua publicação “*Preparing an Integrated Report: A Starter’s Guide*”, aborda os pontos a seguir sobre como um Relatório Integrado deve ser (IRC, 2014):

- Envolvente e fácil de ler (usa linguagem simples e evita jargões)
- Tem elementos visuais para tornar as informações mais sucintas, acessíveis e comparáveis (infográficos, diagramas, tabelas, fluxogramas, etc.)
- Facilita a comparação com colegas da indústria, assim como com o desempenho da organização ano a ano
- É voltado para as questões materiais da organização (evita ter “enrolações” no relatório)
- É equilibrado, incluindo informações positivas e negativas importantes sobre a organização e seu desempenho
- É equilibrado quanto ao histórico de desempenho e o cenário futuro

A responsabilidade pelo Relatório Integrado e pelo processo de reporte integrado que leva a ele recai sobre a liderança da organização. Embora o departamento de marketing seja responsável pela estética e distribuição do relatório, a propriedade do relatório é da liderança. Quando o “Relatório Integrado” é apenas uma compilação de diversos relatórios feita pelo departamento de marketing, ele mostra uma clara falta de entendimento do que o reporte integrado verdadeiramente é. Se o reporte integrado e o pensamento integrado forem consolidados na cultura da organização, o processo de reporte fica muito mais fácil. O processo de reporte pode, por sua vez, destacar lacunas nos processos de reporte integrado, as quais a organização pode, então, retificar. Portanto, ele se torna um processo dinâmico, melhorado continuamente ao longo do tempo.

## O QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM ESPERAR DA AUDITORIA INTERNA?

A auditoria interna está idealmente posicionada para ser um agente de reporte integrado, já que lida com todos os aspectos da organização. A auditoria interna desempenha um papel tanto de avaliação quanto de orientação na organização. Em seu papel de avaliação, a auditoria interna deve ser capaz de dar à liderança uma visão dos processos de reporte integrado da organização, assim como da precisão e integralidade das informações contidas no relatório integrado. Conforme mencionado antes neste documento, a auditoria interna também está idealmente posicionada para assumir a responsabilidade de coordenar os processos de avaliação integrada.

Em sua capacidade de conselheira de melhores práticas, a auditoria interna tem o importante papel de auxiliar a liderança a ligar os pontos e a articular as tendências em desenvolvimento, e de determinar as questões materiais mais importantes para a organização, para inclusão no relatório integrado. Como lida com todas as funções da organização, ela pode atuar como um forte agente de mudança, auxiliar a quebrar os silos, facilitar o processo de pensamento integrado e aumentar a eficiência.

## OBSERVAÇÕES FINAIS

O reporte integrado, com todas as suas facetas, só pode ser bem-sucedido se a liderança tiver um entendimento aprofundado dos princípios e estiver verdadeiramente comprometida a seguir o caminho. A liderança deve garantir que seja criado um ambiente em que o pensamento e a tomada de decisão integrados estejam consolidados na cultura. Esse estado não acontece por si mesmo. É preciso que a liderança defina o tom no topo, faça o que diz, encoraje os outros a fazer o mesmo, crie intervenções para desenvolver o entendimento e o comprometimento aprofundados e garanta que a organização tenha os recursos e habilidades necessárias para que o reporte integrado prospere. Sem o comprometimento expresso da liderança, os esforços de reporte integrado provavelmente fracassarão.

É de importância vital que haja um acordo quanto ao relacionamento entre a estratégia e os seis capitais e que ele seja de entendimento de toda a organização. Deve haver uma compreensão compartilhada de como o valor é criado e como o risco deve ser gerenciado. Além disso, a liderança deve garantir que a estrutura e linhas de reporte da organização não sufoquem o pensamento integrado. Estilos territoriais e hierárquicos de liderança tendem a prejudicar os objetivos do pensamento integrado. As organizações devem, então, explorar como a interconectividade da era digital pode ser aproveitada para melhorar seus esforços de pensamento integrado.

# REFERÊNCIAS

- Banerjee, J. (2015). Contextual reporting connects the Integrated Report to company data. The IIRC. <http://integratedreporting.org/news/contextual-reporting-connects-the-integrated-report-to-company-data/>
- Beale, I. (2013). Introducing Integrated Assurance is "Must Do" for 2013. <https://www.executiveboard.com/blogs/introducing-integrated-assurance-is-must-do-for-2013/>
- Diemand, D. (2001). Icebergs. Academic Press, 1255-1264
- Druckman, P. (2014). Integrated Reporting: A new governance tool. The Corporate Board, Maio/Junho, 8.
- Clemens, D (2014). Optimised Integrated Assurance. An Organisation's three lines of defence should be tailored to its structure, culture and risk environment. Internal Auditor. <https://iaonline.theiia.org/optimized-integrated-assurance>.
- Fries-Gaither, J; Schirmer Lockman, A. (2009). All about icebergs. The Ohio State University.
- Global Reporting Initiative (2012). Integrated Reporting, Outubro a Dezembro de 2011, Relatório Mensal.
- Hoffman, M. (2014). Special Report: The rise of integrated assurance. Accountancy SA. <http://www.accountancysa.org.za/?p=2450>
- IIRC (2014). Assurance on <IR>. An introduction to the discussion. [www.theiirc.org/assurance](http://www.theiirc.org/assurance).
- IRC (2014). Preparing and Integrated Report. A starter's guide. [http://www.integratedreportingsa.org/Portals/0/Documents/IRCSA\\_StartersGuide.pdf](http://www.integratedreportingsa.org/Portals/0/Documents/IRCSA_StartersGuide.pdf)
- IoDSA (2009). King Code of Governance for South Africa 2009. <http://www.ecgi.org/codes/documents/king3.pdf>
- Khanna, T., Kogan, J., Palepu, J. (2006). Globalisation and dissimilarities in corporate governance: A cross-country analysis. The Review of Economics and Statistics. 88:69-90
- KPMG (2014). Integrated Assurance: Risk and Assurance simplified (Insurance Firms). <http://www.sablog.kpmg.co.za/2014/09/integrated-assurance-risk-assurance-simplified-insurance-firms/>
- Lencioni, P. (2009). Diversity's missing ingredient. BusinessWeek Online. Bloomberg, LP.
- Linder, C.A. (2003). Sea Ice Glossary. Edge of the Arctic Shelf. Arctic West Summer. [http://www.whoi.edu/arcticedge/arctic\\_west03/facts/facts\\_ice.html](http://www.whoi.edu/arcticedge/arctic_west03/facts/facts_ice.html)
- OECD (2004). OECD principles of Corporate Governance. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- Parker, C. (2002). The Open Corporation: effective self-regulation and democracy. Cambridge: Cambridge University Press.
- Roberson, Q.M., Park, H.J. (2004). Diversity reputation and leadership diversity as sources of competitive advantage in organisations. Academy of Management Best Conference Paper. GDO: F1
- Von Eck (2007). Change dynamics and related leadership competencies. Leading people through change and uncertainty. University of Johannesburg.
- Yoshikawa, T., Rasheed, A. (2006). Corporate Governance: An international review. 17(3): 388-404.



**The Institute of  
Internal Auditors  
South Africa**

Unit 2, Bedfordview Office Park, 3 Riley Road, Bedfordview, 2008

**Telephone:** +27 11 450 1040 • **Email:** [customerservices@iiasa.org.za](mailto:customerservices@iiasa.org.za) • **Site:** [www.iiasa.org.za](http://www.iiasa.org.za)

© Institute of Internal Auditors South Africa 2015