



**IDENTIFICANDO MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL**  
**IDENTIFYING ACCOUNTING INFORMATION GOVERNANCE MECHANISMS**  
**IDENTIFICACIÓN DE MECANISMOS DE GOBERNANZA DE LA INFORMACIÓN CONTABLE**

Recebido em: 28-09-2021  
Avaliado em: 08-03-2022  
Reformulado em: 20-04-2022  
Aceito para publicação em: 18-08-2022  
Publicado em: 08-03-2023  
Editor Responsável: Adriana Kroenke Hein

**Camila de Oliveira<sup>1</sup>**

**Ariel Behr<sup>2</sup>**

**Giovana Sordi Schiavi<sup>3</sup>**

**RESUMO**

A Contabilidade vem enfrentando desafios relacionados ao volume de informações e impacto de novas tecnologias. Uma abordagem para melhorar o uso e gerenciamento desses recursos é a Governança da Informação. O artigo objetiva identificar mecanismos que possam ser utilizados para governar a informação contábil, tendo como elementos norteadores os Mecanismos de Governança de TI e de Governança da Informação. Inicia-se com uma revisão sistemática de literatura, apresentando lista consolidada de Mecanismos de Governança (de TI e da Informação) baseados nas práticas de Processo, Estrutura e Relacionamento. Depois, conduziram-se entrevistas com especialistas contábeis para obter uma listagem desses mecanismos adaptados para a Contabilidade. As contribuições do estudo centram-se na apresentação consolidada de mecanismos de Processo, Estrutura e Relacionamento que não pretendem exaurir o tema, e no seu uso para um melhor processo decisório.

**Palavras-chave:** Mecanismos. Governança. Informação Contábil. Governança da Informação. Governança de TI.

**ABSTRACT**

Accounting has been facing challenges related to the information volume and the new technologies impact. One approach to improving the use and management of these resources is Information Governance. The article aims to identify mechanisms that can be used to govern accounting

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), na área de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1864-7844>; E-mail: [ca.oliveira86@gmail.com](mailto:ca.oliveira86@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na área de Sistemas de Informação e Apoio à Decisão; Professor Adjunto na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (DCCA), no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS) e no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCONT); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9709-0852>; E-mail: [ariel.behr@ufrgs.br](mailto:ariel.behr@ufrgs.br)

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), na área de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação; Professora Adjunta na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (DCCA); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8032-5598>; E-mail: [giovana.schiavi@ufrgs.br](mailto:giovana.schiavi@ufrgs.br)

information, having the IT Governance and Information Governance Mechanisms as guiding elements. It begins with a systematic literature review, presenting a Governance Mechanisms consolidated list (IT and Information) based on Procedural, Structural and Relational practices. Afterward, interviews were conducted with accounting experts to obtain a list of these mechanisms adapted for accounting. The study's contributions focus on the consolidated presentation of Procedural, Structural, and Relational mechanisms that do not intend to exhaust the theme and on their use for a better decision-making process.

**Keywords:** Mechanisms, Governance, Accounting Information, Information Governance, IT Governance.

## RESUMEN

La contabilidad ha enfrentado desafíos relacionados con el volumen de información y el impacto de las nuevas tecnologías. Un enfoque para mejorar el uso y la gestión de estos recursos es el gobierno de la información. El artículo tiene como objetivo identificar los mecanismos que se pueden utilizar para gobernar la información contable, teniendo como elementos rectores los Mecanismos de Gobierno de TI y de Gobierno de la Información. Comienza con una revisión sistemática de la literatura, presentando una lista consolidada de Mecanismos de Gobernanza (TI e Información) basados en Procesos, Estructura y prácticas de Relación. Posteriormente, se realizaron entrevistas con expertos contables para obtener un listado de estos mecanismos adaptados a la Contabilidad. Los aportes del estudio se enfocan en la presentación consolidada de Procesos, Estructuras y mecanismos de Relación que no pretenden agotar el tema, y en su utilización para una mejor toma de decisiones.

**Palabras-clave:** Mecanismos. Gobernanza. Información Contable. Gobernanza de la Información. Gobernanza de TI.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico atual, dados e informações são ativos críticos e estratégicos para as organizações (Ward & Carter, 2019). A Contabilidade é um segmento que vem enfrentando os desafios relacionados ao volume crescente de informações e ao impacto de novas tecnologias, que trazem oportunidades às atividades e aos negócios, mas que também criam riscos com o uso de dados e informações (Huerta & Jensen, 2017).

A Governança da Informação (GovInfo) apresenta-se como uma área de interesse tanto para a pesquisa quanto para a prática contábil (Coyne et al., 2018; Cockcroft & Russell, 2018). Atualmente, pesquisadores e praticantes reconhecem que o valor gerado pelos dados é limitado, principalmente, por processos, estruturas e atribuições de funções designados em torno do artefato informação (Mikalef et al., 2020), que permitem melhorar o gerenciamento do seu uso, protegendo-a e maximizando seu valor, dentro e fora das organizações (Koofer et al., 2011). A GovInfo envolve um conjunto de práticas (ou seja, mecanismos), como o estabelecimento de políticas e de direitos decisórios, até procedimentos específicos ao longo do ciclo de vida da informação – desde a etapa de criação dos dados, passando pelo processamento, armazenamento e retenção de dados/informações (Tallon et al., 2013a; Faria et al., 2017).

A relevância prática da temática é refletida em demandas por estudos que tratam da implementação de mecanismos de governança efetivos relacionados a tecnologias como *big data*, *business intelligence* e *analytics* na área contábil (Arnaboldi et al., 2017; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Tallon et al. (2013a) reforçam que pouco se conhece sobre como as empresas implementam Mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo). Esses aspectos também ficam evidenciados na pesquisa global sobre segurança da informação realizada pela PricewaterhouseCoopers. Os resultados obtidos com 9.500 executivos revelam que muitas empresas ainda estão apenas começando a adotar a governança no uso de dados e informações (PwC, 2018).

Tallon et al. (2013a) exploraram de forma pioneira os mecanismos para governar informação, partindo da ótica dos Mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação (MecGovTI). Por essa perspectiva, a GovInfo pode utilizar de mecanismos processuais, estruturais e relacionais no gerenciamento de dados e informações (Weber et al., 2009; Tallon et al., 2013a). Tallon et al. (2013a) ainda ressaltaram que os MecGovTI tratam da governança da TI física e não enfocam na governança do artefato informação essencialmente. A relevância teórica da temática é reforçada pela necessidade de pesquisas que abordem, de forma aprofundada e específica, mecanismos que podem ser utilizados para governar dados e informações nas organizações (Tallon et al., 2013a; Abraham et al., 2019).

Trazendo esses aspectos para o contexto contábil, esta pesquisa busca responder: Quais mecanismos de governança da informação podem ser utilizados para controle sobre o uso e gerenciamento da informação contábil? O objetivo é identificar mecanismos que possam ser utilizados para governar a informação contábil, tendo como elementos norteadores os Mecanismos de Governança de TI (MecGovTI) e de Governança da Informação (MecGovInfo). Para tanto, uma revisão sistemática sobre os mecanismos existentes na literatura foi conduzida e foram realizadas entrevistas com especialistas em Contabilidade. A partir de uma abordagem qualitativa, foi possível obter uma listagem de Mecanismos de Governança da Informação Contábil (MecGovInfoCont).

A pesquisa se justifica pelo fato de a Contabilidade estar voltada à produção de informações contábeis-financeiras e ser cada vez mais responsável pela análise de dados, considerando seu objetivo primordial de fornecer informações úteis e relevantes aos *stakeholders* para tomada de decisão (Coyne et al., 2018). Ainda, o impacto de novas tecnologias nos processos de produção, disseminação e análise da informação contábil revela a emergência do tema e necessidade de compreensão sobre GovInfo no contexto contábil (Coyne et al., 2018; Cockcroft & Russell, 2018; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018).

A indicação de mecanismos úteis para uma melhor governança da informação contábil poderá beneficiar o controle dos ativos informacionais, qualificando o processo decisório. Ademais, os profissionais contábeis, na qualidade de especialistas em negócios, possuem *expertise* em temas como *business intelligence*, controle interno e conformidade regulatória, o que os torna colaboradores valiosos na efetiva governança das informações corporativas (Coyne et al., 2018). Objetiva-se contribuir, também, com a literatura de GovInfo, já que são necessários estudos que examinem sua configuração em ambiente específico (Abraham et al., 2019), que abordem explicitamente atividades para governar dados e informações (Alhassan et al., 2018) e que tragam compreensões sobre diferentes MecGovInfo (Tallon et al., 2013a; Abraham et al., 2019).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança de Tecnologia da Informação (GovTI)

O papel crítico da TI nas empresas trouxe evidências importantes sobre a relevância da GovTI para o desempenho organizacional (Lunardi et al., 2014). Como parte integrante da Governança Corporativa, a GovTI visa suportar o alinhamento da TI ao negócio e criar valor a partir de ativos de TI (De Haes & Van Grembergen, 2009). Especialmente, a adoção de vários MecGovTI representa uma importante forma de melhorar o desempenho da TI, trazendo benefícios aos resultados estratégicos do negócio (Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009; Lunardi et al., 2017).

De Haes e Van Grembergen (2009, p. 618) reiteram que “a GovTI pode ser implementada por meio de um conjunto de várias práticas, mais especificamente uma mistura de mecanismos de processos, estrutura e relacionamento”. Nesta pesquisa, os termos ‘mecanismo’ e ‘prática’ são utilizados indistintamente, compreendendo o conjunto amplo de atividades que visam: maior gerenciamento da TI (no que concerne à GovTI) e da informação (no que tange à GovInfo), bem como para a implementação destas nas organizações.

Os mecanismos de Processo referem-se à formalização destes para a tomada de decisão estratégica da TI, além de procedimentos de monitoramento, tais como: indicadores de desempenho, gestão de projetos da TI e *frameworks*, como o COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) e o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) (De Haes & Van Grembergen, 2009). Os mecanismos de Estrutura incluem a distribuição de direitos decisórios, a definição de papéis e responsabilidades entre as partes interessadas e aspectos relacionados à forma estrutural da TI na organização (Peterson, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009). Já os mecanismos de Relacionamento tratam da participação ativa e colaborativa entre as partes interessadas, além de aspectos de comunicação e esforços educacionais (De Haes & Van Grembergen, 2009).

A importância da literatura de GovTI está em relatar diferentes evidências sobre o uso eficiente da TI nos negócios. Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018) indicam novas oportunidades relacionadas à GovTI, dado os diferentes impactos que estão ocorrendo em função da digitalização e tecnologias emergentes nas práticas contábeis, como o *big data*. Segundo os autores, esses assuntos demandam análises por diferentes lentes teóricas; e a GovTI pode auxiliar no entendimento sobre essas mudanças, principalmente ao se considerar que os MecGovTI podem ser estendidos e adaptados para o artefato informação (MecGovInfo) (Tallon et al., 2013a). Ainda, o enfoque no contexto contábil visa atender o interesse dos contadores em aspectos de GovInfo e seus benefícios para a Contabilidade (Coyne et al., 2018).

## 2.2 Governança da Informação (GovInfo)

A GovInfo surge para preencher um espaço ainda não atendido pelas estruturas de governança existentes (Faria et al., 2017). Isso porque ela considera a informação como um recurso essencial e envolve um ambiente de oportunidades, regras e direitos decisórios para a gestão das informações (Kooper et al., 2011). A GovInfo atua por meio do uso de mecanismos para apoiar a qualidade da informação, criando valor e protegendo de comportamentos oportunistas. Ao aliar sua estrutura com a GovTI, a GovInfo apresenta-se como um instrumento para reduzir problemas de assimetria da informação - ambas atuantes como estruturas específicas da Governança Corporativa (Lajara & Maçada, 2013).

Weber, Otto e Österle (2009) evidenciam a falta de uma abordagem única para GovInfo. A partir de conceitos existentes sobre GovInfo, Tallon et al. (2013a) consolidam e definem a GovInfo como um conjunto de práticas para a criação, captura, avaliação, armazenamento, uso, controle, acesso, arquivamento e exclusão de informações ao longo de seu ciclo de vida. A GovInfo alcança políticas, regras, padrões, diretrizes, procedimentos e tecnologias - atuando por meio de estruturas formais/hierárquicas e de direitos de tomada de decisão e responsabilidades sobre os dados e informações (Kooper et al., 2011; Faria et al., 2017). Envolve ética, conformidade, valor, pessoas, processos e ferramentas que abrangem toda a empresa (Faria et al., 2017).

Nesta pesquisa, os termos dados e informações são usados de maneira conjunta, enfatizando-se as etapas do ciclo de vida da informação (Coyne et al., 2018); ou, ainda, como elementos intercambiáveis, seguindo posicionamento de outras publicações como, por exemplo, Weber et al. (2009), Otto (2011), Tallon et al. (2013a) e Abraham et al. (2019). Busca-se, assim, enfatizar a informação, como termo mais abrangente que engloba e/ou resulta da criação, processamento e análise de dados.

O termo GovInfo, segundo Kooper et al. (2011), foi introduzido cientificamente por Donaldson e Walker (2004), para descrever a implantação de um modelo de governança no serviço de saúde nacional dos EUA. Contribuições importantes foram acrescentadas por outros estudiosos em contextos específicos, como por exemplo: descrição de modelos de governança de dados na perspectiva de empresas de setores distintos (Weber et al., 2009); organização da governança de dados em empresas de telecomunicações (Otto, 2011); desenvolvimento da GovInfo na Intel (Tallon et al., 2013b); modelo estrutural de GovInfo para o sistema bancário (Faria et al., 2017); entre outros.

Embora os estudos apresentem elementos relevantes sobre modelos para GovInfo, não mencionam explicitamente as atividades necessárias para governar dados e informações, e que possam suportar tais modelos (Alhassan et al., 2018).

Tallon et al. (2013a) trouxeram contribuições significativas para a temática em questão, em um momento em que os dados e informações começavam a ganhar importância estratégica. Isso porque os autores identificaram um conjunto de práticas que podem ser usadas expressamente para controlar a informação com base no que já se teorizou sobre GovTI. Ao questionarem 37 executivos de 30 organizações de setores distintos, os autores identificaram um conjunto das mesmas práticas processuais, estruturais e relacionais anteriormente atribuídas a formas bem-sucedidas de GovTI. Tallon et al. (2013a) evidenciaram, assim, que a GovInfo pode ser retratada pelos três tipos de mecanismos de GovTI: Processo, Estrutura e Relacionamento.

Os mecanismos de Processo refletem o ciclo de vida da informação com base em critérios de utilidade, incluindo armazenamento e retenção, monitoramento de acesso, *backups*, entre outros, e representam procedimentos específicos para execução da GovInfo (Tallon et al., 2013a; Abraham et al., 2019; Mikalef et al., 2020). Os mecanismos de Estrutura incluem funções e atribuições de responsabilidades sobre a propriedade de dados; e o estabelecimento de políticas e mecanismos de supervisão. Já os mecanismos de Relacionamento tratam da educação e orientação dos usuários quanto ao uso de informações, além de aspectos de comunicação, e envolvem a participação ativa e a colaboração entre as partes interessadas (Abraham et al., 2019).

Abraham et al. (2019) expõem uma revisão abrangente sobre conceitos relacionados à composição da GovInfo, trazendo a reafirmação de que os mecanismos processuais, estruturais e relacionais representam a sua dimensão central e são áreas potenciais de pesquisa. Percebe-se a relevância desses aspectos ao se considerar empresas com alta competitividade, por exemplo, que possuem uma acelerada busca por inovação e pela adoção de tecnologias como *big data*, nas quais a introdução de MecGovInfo torna-se fundamental, e representa um diferencial para o alcance de resultados estratégicos (Mikalef et al., 2020).

Os MecGovInfo podem possuir graus de maturidade e sofisticação distintas, de acordo com cada organização (Tallon et al., 2013a). Esse resultado reforça a relevância de um *mix* de mecanismos. Assim como acontece na perspectiva da GovTI, em que as características do negócio exigem diferentes configurações, evidencia-se a complexidade na determinação de quais mecanismos devem ser implementados, também, na GovInfo (Lunardi et al., 2014).

### **2.3 Governança da Informação Contábil (GovInfoCont)**

A GovInfo aplicada ao contexto contábil permite gerenciar e desenvolver a qualidade da informação neste segmento (Lajara & Maçada, 2013). Os MecGovInfo podem trazer benefícios para a Contabilidade, já que a área tem como objetivo principal o fornecimento de informações úteis e relevantes (Huerta & Jensen, 2017; Coyne et al., 2018). Apesar dos contadores serem familiarizados com muitas práticas, especialmente aquelas que governam relatórios financeiros, outras tornam-se necessárias para lidar com os riscos exclusivos de volume, velocidade e variedade de dados (Arnaboldi et al., 2017; Coyne et al., 2018).

Alguns estudos começam a indicar a relevância e necessidade de avanços em aspectos de GovInfo no campo contábil (Demarquet, 2016; Zhai & Wang, 2016; Arnaboldi et al., 2017; Coyne et al., 2018). Destaca-se a perspectiva de Zhai e Wang (2016), que revelam que informações contábeis de alta qualidade desempenham um papel importante para a governança, pois auxiliam no monitoramento de comportamentos oportunistas de gestão, maximizando os interesses dos acionistas e fortalecendo o desenvolvimento da Governança Corporativa.

Ademais, novas fontes de informação, como as decorrentes do uso de *big data* e mídias sociais, podem envolver práticas contábeis e impactar na confiabilidade das informações coletadas, nas metodologias de processamento, nos riscos de utilização e na adequação organizacional (Arnaboldi et al., 2017). Essa maior disponibilidade de informações novas e não tradicionais

intensifica a demanda por *reportings*, expondo as organizações a novos riscos e ensejando maior atenção com reguladores (Coynes et al., 2018).

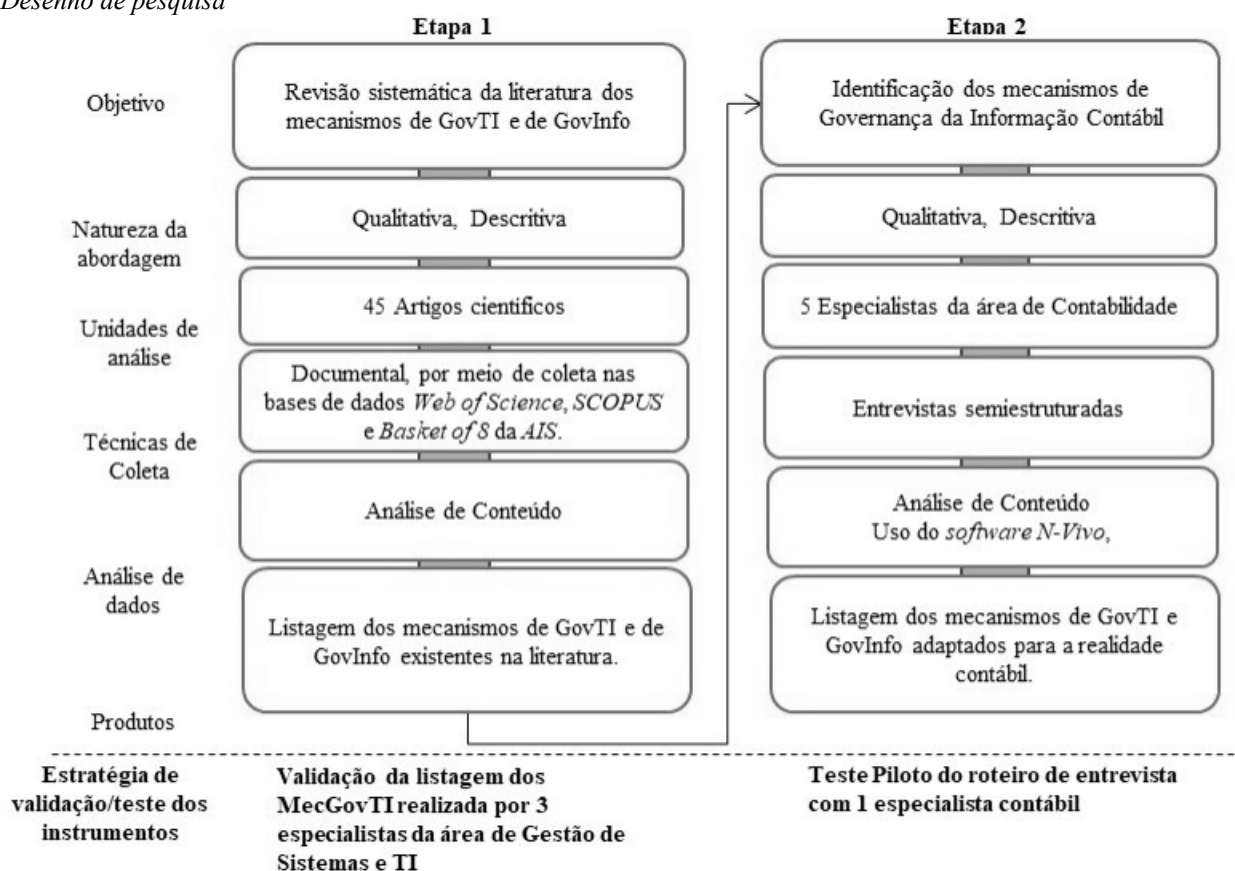
Outro desafio relevante para a prática contábil é o uso de mecanismos de controles de gestão que garantam que as informações sejam utilizadas e administradas de forma adequada (Arnaboldi et al., 2017). Para Demarquet (2016), a governança dos dados corporativos torna-se essencial, podendo considerar aspectos específicos dessa governança na área financeira e contábil, que abarque, por exemplo, práticas e soluções no gerenciamento de modificações atinentes ao plano de contas.

A GovInfoCont possui potencial para agregar maior precisão dos relatórios financeiros e gerenciais, com informações tempestivas e confiáveis e maior transparência e conformidade (Demarquet, 2016). Esses aspectos trazem benefícios ao processo decisório, como maior facilidade e rapidez em lidar com grandes mudanças. A divulgação e o reporte de informações úteis e de qualidade amplia-se com mecanismos que garantam a gestão dessa informação, desde o seu processamento até o armazenamento.

### 3 METODOLOGIA

Para identificar mecanismos que possam ser utilizados para governar a informação contábil, tendo como elementos norteadores os MecGovTI e MecGovInfo, a pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva. Busca-se consolidar os mecanismos existentes na literatura de GovTI e de GovInfo e identificar, junto a especialistas contábeis, os mecanismos utilizados para governar a informação contábil. O desdobramento da pesquisa compõe-se das etapas descritas na Figura 1.

**Figura 1**  
Desenho de pesquisa



Na Etapa 1, realizou-se uma revisão sistemática da literatura para mapeamento abrangente do assunto. Foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science* e *SCOPUS* e nos principais periódicos da área de Sistemas de Informação (*Basket of 8* da *Association for Information Systems* –

AIS). A seleção dessas fontes de dados se justifica pela sua influência na área acadêmica e por apresentar publicações relevantes para a área de negócios e de TI. A coleta dos artigos ocorreu em maio de 2018, utilizando-se os termos '*information technology governance*', '*IT governance*' e '*information governance*' (somente nos títulos), mais o termo '*mechanism*' (títulos, resumos e/ou palavras-chave). Seguindo as definições comumente utilizadas para GovTI na literatura (Peterson, 2004; Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009; Lunardi et al., 2017), partiu-se somente para o uso do termo 'mecanismo' nas buscas (em conjunto com os demais termos), visando a seleção de estudos que tratassem especificamente de mecanismos de GovTI e de Informação e que possibilitassem a consolidação de uma listagem dos itens existentes na literatura. Entretanto, considerando que a pesquisa passa pelo diálogo com especialistas no campo, buscou-se utilizar, durante as entrevistas, mecanismos e práticas como sinônimos, deixando a linguagem mais próxima daquilo que é utilizado pelas organizações nas suas operações diárias. A Tabela 1 apresenta os resultados das buscas nas bases de dados.

**Tabela 1**

*Coleta de dados da revisão sistemática de literatura*

	<b>Termo de busca</b>	<b>Web of Science</b>	<b>SCOPUS</b>	<b>Basket of 8</b>	<b>Total</b>	
<b>Amostra Geral</b>	no título: " <i>information technology governance</i> " no tópico: <i>mechanism</i>	3	8	3	14	
	no título: " <i>IT governance</i> " no tópico <i>mechanism</i>	20	29	3	52	
	no título: " <i>information governance</i> " no tópico: <i>mechanism</i>	5	6	1	12	
	<b>Total Geral</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>7</b>	<b>78</b>	
	33 artigos excluídos referente a duplicidades entre as bases de dados					
	<b>Amostra final</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	

De maneira complementar, utilizou-se do termo '*information governance*' (somente no título) acrescido de '*account\**' (no tópico), resultando apenas um artigo, o qual já estava contemplado nos resultados das buscas. Uma amostra geral de 78 artigos foi obtida, sendo descartados somente os artigos duplicados, sem qualquer outro tipo de refinamento, buscando-se analisar a amostra na íntegra. Após a exclusão das duplicidades, 45 artigos foram objeto de análise de conteúdo (Bardin, 2011), a fim de descrever o significado dos dados qualitativos ao atribuir categorias para o material coletado a partir da codificação axial (Strauss & Corbin, 1998), visando o refinamento e o desenvolvimento das categorias, bem como suas relações e interconexões, para se chegar em uma listagem consolidada de MecGovTI e MecGovInfo. Detalhes quanto ao tratamento e análise dos dados são fornecidos no Apêndice A, e os respectivos critérios de codificação dos MecGovTI e MecGovInfo constam no Apêndice B.

Em função da quantidade de MecGovTI levantada na revisão, essa lista foi enviada para três especialistas da área de Gestão de Sistemas e TI, os quais validaram sua extensão e descrição. O primeiro especialista tem atuação no campo de TI como Gestor de TI e de Projetos em empresas de segmentos como financeiro, saúde e logística; o segundo especialista tem atuação na academia, sendo professor e pesquisador na área de Gestão de Sistemas e TI com ênfase em GovTI e GovInfo; e o terceiro especialista tem conhecimento na área de gestão e contabilidade, tendo atuado no campo como gestor de TI e, atualmente, atuando na área acadêmica como professor e pesquisador em Administração, Contabilidade e Gestão de Sistemas. Os profissionais elaboraram seus pareceres sobre a listagem, aprovando os itens e trazendo algum eventual complemento voltado à correção de texto, não provocando alterações no número de itens inicialmente apresentados. Já os MecGovInfo, por terem um número de itens consideravelmente menor do que os de MecGovTI, optou-se por apresentar essa listagem na forma como levantada na literatura para a segunda etapa da pesquisa.

As listagens obtidas na Etapa 1 serviram de insumos para a Etapa 2, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco especialistas da área contábil (profissionais de mercado e

acadêmicos), escolhidos por acessibilidade, em que se buscou compreender quais os mecanismos utilizados para a governança de informações contábeis. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base na revisão sistemática dos MecGovTI e MecGovInfo. Realizou-se um pré-teste do roteiro com um especialista acadêmico (professor e pesquisador) da área contábil, o que viabilizou ajustes sensíveis dos textos das perguntas, a fim de facilitar aos respondentes a compreensão do questionário.

A coleta de dados das entrevistas ocorreu em julho de 2018, as quais foram gravadas e tiveram duração média de 50 minutos cada, sendo transcritas, posteriormente, para permitir um melhor tratamento dos dados no *software Nvivo*. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), a partir da categorização advinda da literatura (*theory-driven*) sobre as definições dos mecanismos de Processo, Estrutura e Relacionamento; assim como categorias advindas dos próprios dados (*data-driven*) apresentadas pelas suas subcategorias (por exemplo, alinhamento estratégico, mensuração de desempenho, *frameworks*, controle, monitoramento e avaliação; definição de papéis e responsabilidades, formalização de comitês e conselhos e outras estruturas de tomada de decisão; participação ativa e colaborativa entre os envolvidos, e desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Resultados da Revisão Sistemática de Literatura (RSL)

Apresenta-se, inicialmente, a listagem dos mecanismos de GovTI e de GovInfo e, na sequência, a sistematização dos MecGovInfoCont.

#### 4.1.1 Mecanismos de governança de TI (MecGovTi)

Os MecGovTI são apresentados pelas classificações existentes na literatura: Processo, Estrutura e Relacionamento. A revisão possibilitou a identificação de outras subcategorias, formando grupos de mecanismos em cada uma dessas classificações iniciais.

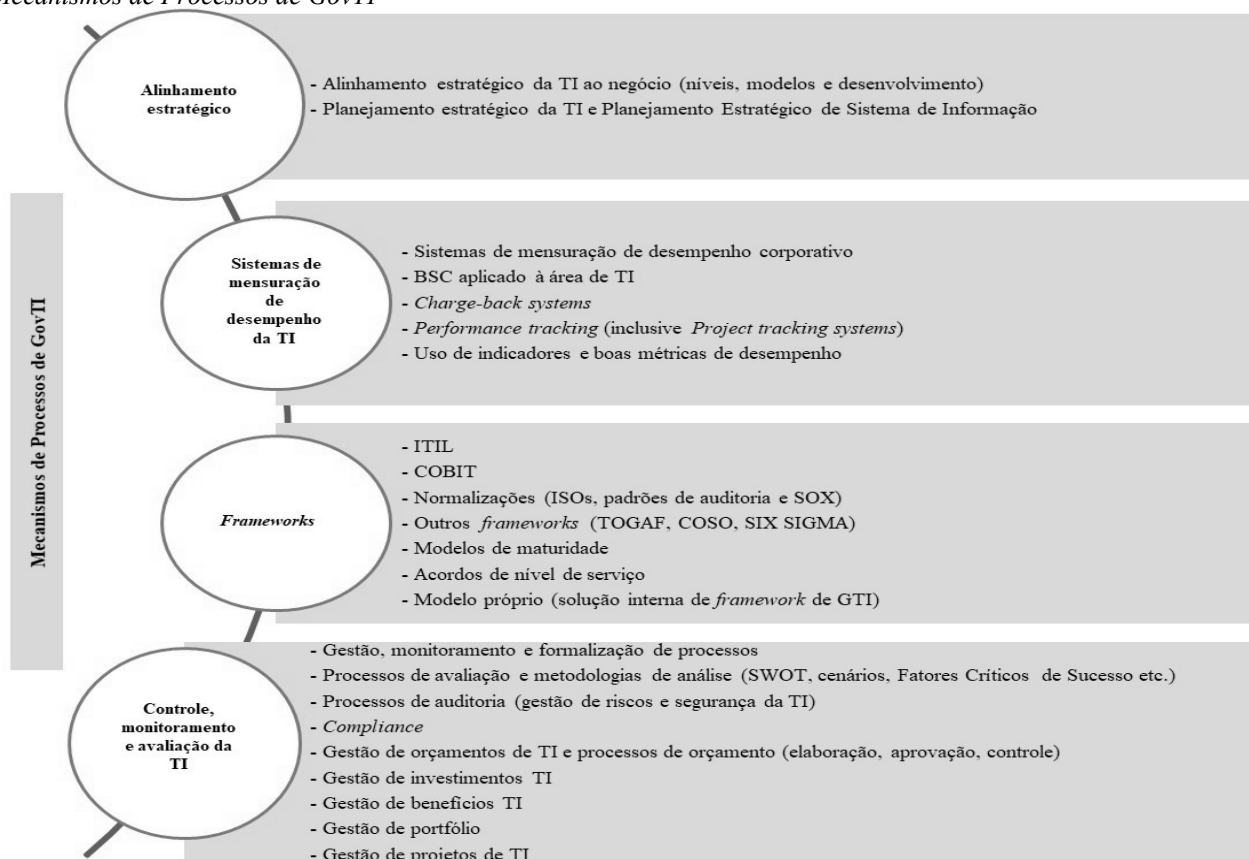
Os mecanismos de Processo referem-se à formalização de tomada de decisão estratégica, bem como aos procedimentos de monitoramento da TI (De Haes & Van Grembergen, 2009). A Figura 2 apresenta os grupos de MecGovTI relacionados a mecanismos de Processo que foram identificados na revisão.

Ao considerar que os mecanismos de Processos estão associados a ferramentas estratégicas de tomada de decisões, métricas e conformidade (Lunardi et al., 2014), foi possível identificar quatro grupos de mecanismos presentes na classificação Processo. O primeiro grupo é composto de práticas de alinhamento entre TI e políticas organizacionais para alcançar resultados estratégicos (Weill & Ross, 2004). O segundo deriva do cumprimento de metas e objetivos da TI e da organização pelo uso de sistemas de mensuração de desempenho, que auxiliam na avaliação da eficácia da GovTI (Lunardi et al., 2014). O terceiro revela diferentes *frameworks*, responsáveis pelo estabelecimento de boas práticas, que englobam domínios distintos da TI: infraestrutura de TI, serviços, segurança e auditoria (Lunardi et al., 2014). O último reúne todos os mecanismos que objetivam monitorar, controlar e avaliar as demais atividades e processos relacionados a políticas e estratégias estabelecidas na função da TI.



Figura 2

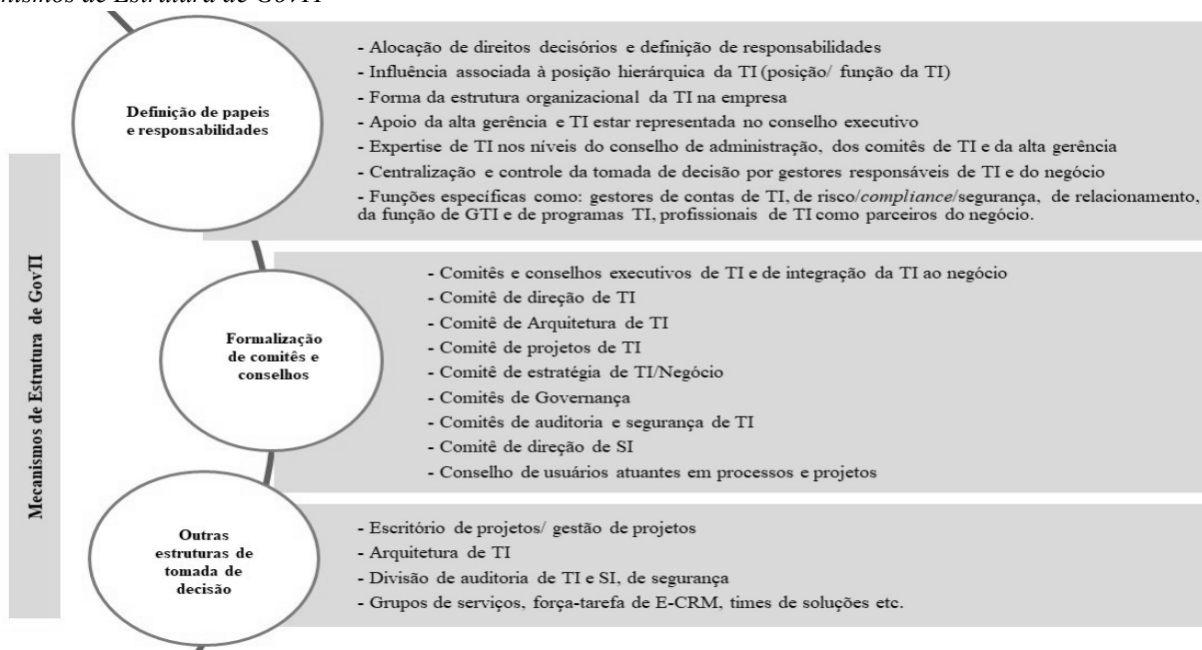
Mecanismos de Processos de GovTI



A Figura 3 apresenta os mecanismos de Estrutura da TI, que consistem na definição de papéis e responsabilidades, bem como de posições formais relacionadas a diferentes atividades que envolvem o uso da TI nas organizações (Peterson, 2004).

Figura 3

Mecanismos de Estrutura de GovTI

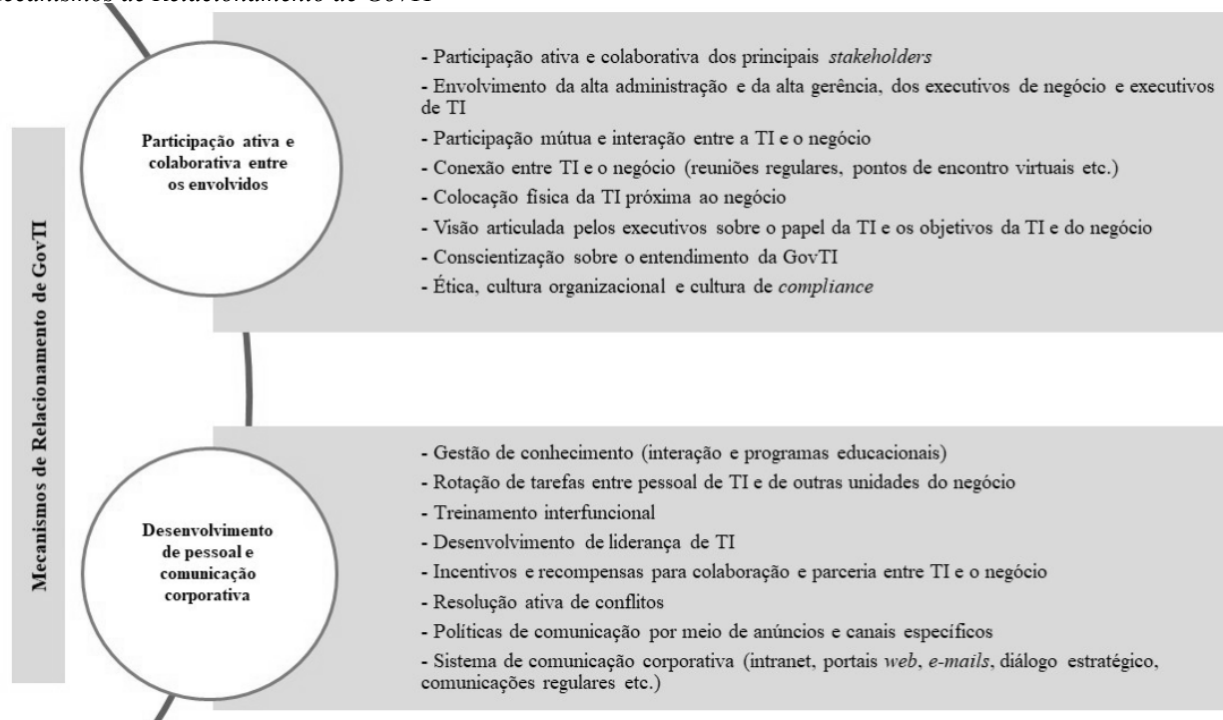


O primeiro grupo trata dos mecanismos de definição de papéis e responsabilidades, que descrevem posições formais relacionadas aos indivíduos nomeados para gerir alguma função na organização (Peterson, 2004). Essas práticas auxiliam na prestação de contas dos responsáveis, proporcionando maior profissionalismo à entidade (Lunardi et al., 2014). Incluem-se, também, mecanismos que servem para conectar e possibilitar ligações horizontais entre funções de negócio e de gerenciamento da TI quanto à tomada de decisão (De Haes & Van Grembergen, 2009). No segundo grupo, a formalização de comitês e conselhos e de outras estruturas formais são mecanismos voltados para a forma da TI na organização, podendo ser institucionalizados ou servir para atender apenas demandas temporárias na entidade (Peterson, 2004). O terceiro grupo apresenta mecanismos que representam diferentes possibilidades para a implementação da GovTI na organização, podendo variar de acordo com características específicas do negócio.

A Figura 4 apresenta os mecanismos de Relacionamento, que tratam das práticas para promover a interação entre as pessoas envolvidas em GovTI, do desenvolvimento de pessoal e da comunicação.

**Figura 4**

*Mecanismos de Relacionamento de GovTI*



O primeiro grupo de mecanismos busca facilitar a integração relacional entre os envolvidos (Peterson, 2004). Esses itens enfatizam a participação ativa e colaborativa para promover a coordenação e interação das estruturas e dos processos de GovTI, além da compreensão compartilhada dos objetivos da TI e do negócio (Lunardi et al., 2014). Os mecanismos de desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa (segundo grupo), por sua vez, visam aprimorar conhecimentos por meio de treinamentos e programas educacionais, buscando, também, aumentar o entendimento sobre a funcionalidade da TI e o valor criado ao negócio. As práticas de comunicação objetivam disseminar princípios e políticas de GovTI, bem como resultados de tomada de decisão por meio de políticas e canais bem estabelecidos (Weill & Ross, 2004).

A diversidade de MecGovTI obtidos na revisão traçam um panorama sobre possibilidades de práticas a serem utilizadas. A literatura sobre GovTI tende a se concentrar em como as organizações governam a infraestrutura de TI, no gerenciamento e no controle de projetos, tendo como foco

principal a TI física (Tallon et al., 2013a). Embora ainda seja essencial questionar como os artefatos físicos de TI (*hardware, software, redes*) podem ser controlados, os artefatos de informação também devem ser considerados de forma exclusiva (Tallon et al., 2013a).

#### 4.1.2 Mecanismos de governança da informação (MecGovInfo)

Mesmo a GovInfo sendo um tema recente na literatura, alguns estudos trazem contribuições significativas a respeito de MecGovInfo, já que representam a forma de operacionalização da GovInfo no contexto organizacional (Tallon et al., 2013a; Abraham et al., 2019). A Figura 5 apresenta os MecGovInfo identificados na revisão, os quais foram agrupados nas classificações Processo, Estrutura e Relacionamento (Tallon et al., 2013a).

Figura 5

Mecanismos de Governança da Informação



Tanto os mecanismos processuais, quanto os estruturais e relacionais são bem específicos para cuidados com informação e dados. Comparando-se aos MecGovTI (Figuras 2, 3 e 4), percebe-se uma quantidade relativamente menor de MecGovInfo. Esses mecanismos visam cumprir os objetivos da GovInfo em: maximizar o valor da informação; reduzir custos com o gerenciamento da informação; e garantir a conformidade, a gestão de riscos e a segurança da informação (Tallon, et al., 2013b).

Sobre os itens de Processo, evidenciam-se mecanismos relacionados aos controles de custos para gerenciar grandes quantidades de dados e a necessidade de sinalizar esses custos aos usuários no

grupo de sistemas de mensuração de desempenho. Verificam-se, também, os mecanismos relacionados a avaliações sobre acordos de níveis de serviço para proteção de dados, englobando o grupo de *frameworks* (Tallon et al., 2013a). No que tange aos mecanismos de controle, monitoramento e avaliação, verificam-se práticas de armazenamento, *backup* e controle de acessos, além da classificação da informação por valor. Em conjunto, eles buscam garantir que todos os dados do negócio sejam organizados de acordo com um padrão da empresa, tornando-os catalogados, recuperáveis e protegidos (Coyne et al., 2018; Tallon et al., 2013a).

Os mecanismos de Estrutura refletem atribuições de papéis para os tomadores de decisão quanto à administração de dados, e são direcionados pelo estabelecimento de políticas de GovInfo (Tallon et al., 2013b). A alocação da autoridade de tomada de decisão determina qual unidade ou função organizacional tem o mandato de ação relacionada à GovInfo (Khatri & Brown, 2010; Otto, 2011). Destaca-se a participação dos usuários no estabelecimento de políticas e na criação de estruturas que estabelecem limites do que é permitido no uso dos dados (Tallon, et al., 2013b).

Os mecanismos de Relacionamento, por sua vez, visam orientar os usuários quanto a considerações sobre armazenamento de dados, importância de determinadas políticas de GovInfo e riscos inerentes ao uso das informações (Tallon et al., 2013a). A criação de um espaço de diálogo entre as partes interessadas e a comunicação de assuntos de GovInfo são essenciais para conscientização e criação de cultura da informação.

As práticas apresentadas podem contribuir para a disseminação da GovInfo no contexto organizacional. Embora a literatura apresente mecanismos potenciais para governar dados e informações, é importante compreender, de forma específica, quais podem ser utilizados para a informação contábil, considerando a relevância do tema e a natureza do escopo contábil.

## 4.2 Identificação dos Mecanismos de Governança da Informação Contábil (MecGovInfoCont)

Na Etapa 2, a partir dos resultados apresentados na revisão, buscou-se, junto a especialistas contábeis (Figura 6), a identificação dos MecGovInfoCont, os quais também foram classificados em mecanismos de Processo, Estrutura e Relacionamento.

**Figura 6**

*Perfil dos especialistas*

	Código	Classificação	Experiência Profissional	Função e Organização
Entrevistas para identificação dos mecanismos de Governança da Informação Contábil	E2a	Gestor	Contabilidade e Tecnologia na Administração Tributária Federal	Gestor do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) da Receita Federal do Brasil
	E2b	Gestor	Tecnologia e Contabilidade Fiscal	Chief Executive Office (CEO) de uma empresa de TI que fornece soluções de consultoria para o segmento contábil e fiscal
	E2c	Acadêmico	Controladoria e Contabilidade de Custos	Professor e pesquisador de Universidade Federal
	E2d	Acadêmico	Controladoria e Contabilidade Gerencial	Professor e pesquisador de Universidade Federal
	E2e	Acadêmico	Contabilidade Societária e Controladoria	Professor e pesquisador de Universidade Federal

Todos com mais de 20 anos de experiência profissional e com ampla atuação na iniciativa privada ou pública.

A partir das entrevistas, foram obtidas as 30 palavras mais frequentes para cada questão do roteiro, as quais foram sistematizadas (em nuvens de palavras) com o uso do *software Nvivo*, de forma a ilustrar as análises das entrevistas.



auxiliam na avaliação da eficácia da GovInfo (Weber et al., 2009; Otto, 2011; Abraham et al., 2019), assim como no monitoramento de gastos específicos com o uso de dados (Tallon et al., 2013b). Os seguintes MecGovInfoCont foram indicados para a mensuração de desempenho da função contábil: uso de um *mix* de indicadores e métricas de desempenho; e monitoramento de custos com informação e dados.

Em relação ao terceiro grupo, os especialistas indicaram a existência de diversos *frameworks* e diretrizes. Em especial, aqueles voltados à regulação contábil, como as normas técnicas e princípios da Contabilidade: ‘em termos de normalizações, eu acho que são os padrões, as nossas normas técnicas do Conselho Federal de Contabilidade [...] normas são *frameworks* importantes, os CPCs, os pronunciamentos contábeis, os IPSAs para o setor público etc.’ (E2a). Foram citados, também, o cumprimento da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) e das demais normatizações, visto que influenciam na conformidade das informações (E2c, E2e); bem como o uso de solução interna que abarque práticas de diferentes *frameworks* para a Contabilidade (E2e); assim como o uso de outros *frameworks* adaptáveis à realidade do negócio (E2a, E2c, E2d, E2e). Os seguintes MecGovInfoCont relacionados aos *frameworks* foram identificados: princípios, padrões e normas técnicas de Contabilidade (IFRS, US GAAP, NBCs, CPCs, IPSAs); lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) e outras normas ou padrões particulares das empresas; outros *frameworks*; e solução interna.

Ao melhorar a qualidade da informação contábil, os *frameworks* proporcionam maior governança da informação, promovendo consistência dos registros das transações. Tal fato é apoiado por Zhai e Wang (2016), que relatam que padrões e princípios contábeis garantem que as empresas forneçam informações contábeis úteis, auxiliando no processo decisório.

O quarto e último grupo dos mecanismos de Processo são voltados ao controle, monitoramento e avaliação, no qual destacaram-se diferentes MecGovInfo para a contabilidade. Os processos de auditoria, derivados de auditoria interna ou externa (realizada por empresas especializadas), permitem um diferencial à organização, ao ‘mostrar que ela tem uma certa governança, pra mostrar transparência dos dados’ (E2d). A auditoria interna, por exemplo, pode garantir a conformidade das unidades de negócios com as políticas de informações (Otto, 2011).

Já o *compliance* ‘é a essência da Contabilidade e engloba ver se [a empresa] está dentro da legislação fiscal, societária, se tem boa governança’ (E2e). Para E2a, ‘a Contabilidade é a grande ferramenta de *compliance* e de auditoria da organização’. Ainda, ressalta-se o *compliance* dos sistemas de informação, que ‘[...] por meio de regras de validação, passa a ser importante em função do nível de governança que se começa a implementar.’ (E2b). Corroborando Abraham et al. (2019), auditoria e *compliance* fornecem avaliações objetivas e imparciais e recomendações para melhoria da GovInfo às partes interessadas.

Gestão, monitoramento e formalização de processos também foram destacados por todos os respondentes: ‘[...] tem que ter uma gestão de processo e monitoramento em qualquer área contábil [...] não é concebível manipular uma série de dados, de informações, como é na contabilidade, dados sensíveis, e não ter um mínimo de gestão de processos’ (E2a). Ainda, outros mecanismos são necessários ‘para que a informação transite e seja encaminhada para aqueles responsáveis e para os seus usuários [...] e isso também afeta a parte de controle’ (E2e), como aqueles voltados às informações contábeis englobando armazenamento, *backup*, controle de acessos e de classificação da informação. Destaca-se a parametrização de sistemas, em grande parte, feita pela Contabilidade (E2e), para que as informações sejam ‘classificadas como sensíveis ou não ao negócio, e determinem, assim, um nível de profundidade de controle’ (E2b), auxiliando nas decisões de armazenamento, com base em características de valor diferencial (Tallon et al., 2013b). O controle de privilégios de acessos e a disponibilidade de dados no momento e no formato certo também precisam ser considerados (Alhassan et al., 2018).

Os seguintes MecGovInfoCont foram destacados neste último grupo: gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis; processos de avaliação contábil e metodologias de análise; *compliance* das regras contábeis, tributárias, jurídicas e societárias e do sistema de informação

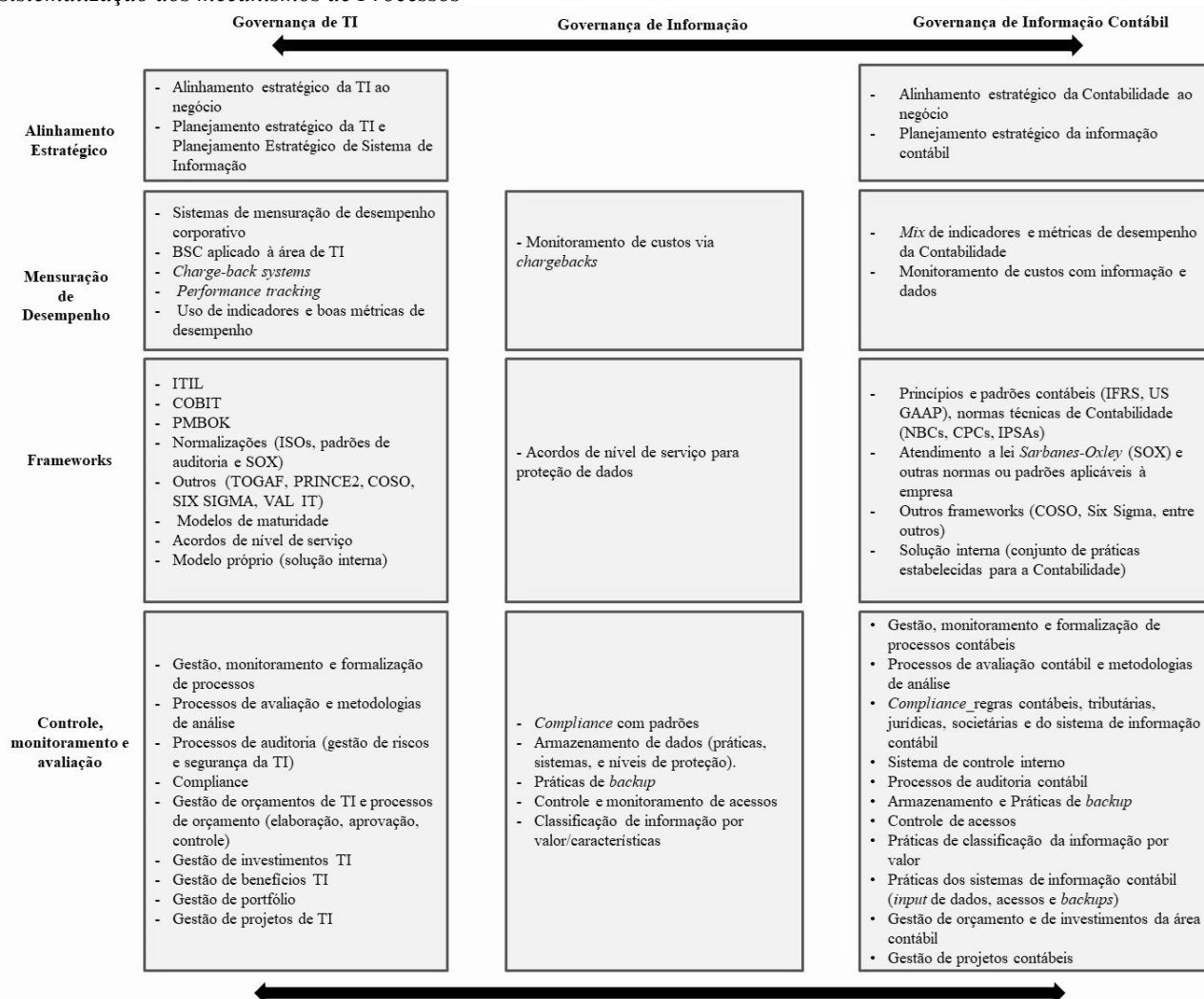
## IDENTIFICANDO MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

contábil; processo de auditoria contábil; sistema de controle interno; armazenamento de dados e práticas de *backup*; práticas específicas dos sistemas de informação contábil; controle de acessos; práticas de classificação da informação; gestão de orçamentos e de investimentos; e gestão de projetos vinculados à Contabilidade.

O rol de possibilidades de mecanismos de Processo para a GovInfoCont tende a reduzir problemas relacionados à elaboração da informação que, como destacado por Demarquet (2016), impactam nas rotinas de fechamento e na disponibilização de informação tempestiva e de qualidade. Segundo o autor, embora essenciais, são prerrogativas frequentemente negligenciadas como importantes ativos da empresa. A diversidade de MecGovInfoCont apresentada evidencia a preocupação dos contadores com mecanismos de Processo para a GovInfoCont. Esses elementos representam estratégias para tomada de decisão, incluindo ferramentas e métricas de *compliance* e monitoramento, de forma semelhante aos MecGovTI (Lunardi et al., 2017), bem como procedimentos de controle sobre dados e informações (Tallon et al., 2013a). A Figura 8 sistematiza os MecGovInfoCont de Processos identificados.

Figura 8

Sistematização dos mecanismos de Processos



Percebe-se que os mecanismos de Processo, identificados na Contabilidade, assemelham-se às práticas adotadas na TI. Cabe uma reflexão sobre a relevância das duas áreas para o negócio, dado que possuem papéis fundamentais no processamento das informações, seja por meio do fornecimento

de infraestrutura e suporte na operacionalização dos processos de negócio (promovido pela TI); seja pelo fornecimento e gerenciamento de informações úteis, relevantes e de qualidade ao processo decisório (objetivo da Contabilidade). Logo, contribuem com o crescimento do negócio ao entregar valor sobre tecnologia e informação (Faria et al., 2017; Arnaboldi et al., 2017; Coyne et al., 2018).

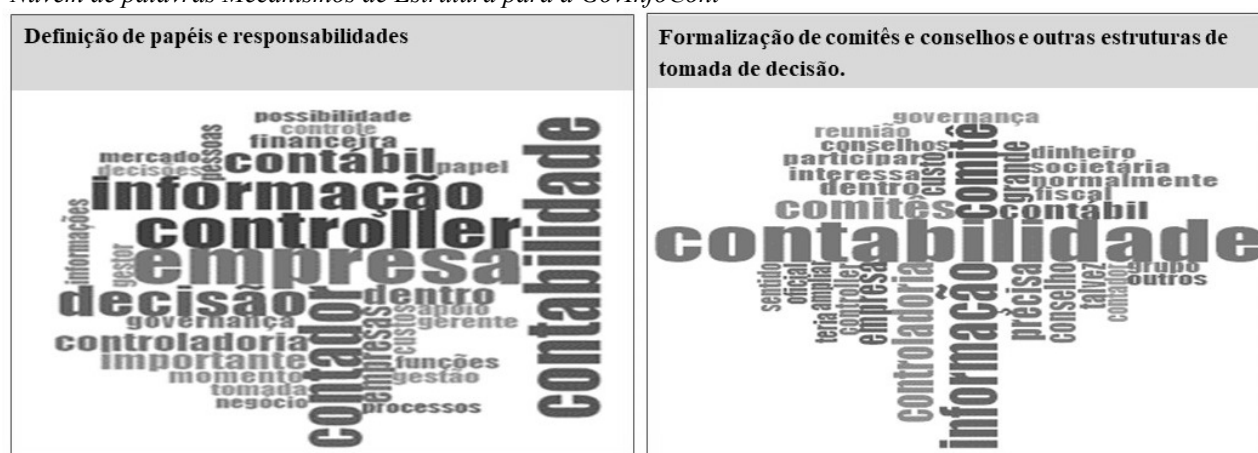
Adiciona-se que essas estruturas de governança mostram-se interdependentes, tornando complexas as suas ações de maneira isolada (Tallon et al., 2013a). Como destaca o entrevistado E2d: ‘[...] a TI vai estar preocupada com infraestrutura, *software*, *hardware*, em ter um sistema que entregue os dados, um computador funcionando, segurança [...] mas e aquele dado contábil final, a gente está fazendo bem? ele faz bem para a empresa?’. Similarmente, E2c ressalta que ‘[...] pensar em governança da informação, obviamente, tem uma dependência direta da TI, pois ela deve possibilitar a integridade dos sistemas de informação e a segurança para a geração de informações’ (E2b). Para E2b, as duas áreas estão cada vez mais interseccionadas devido à geração da informação contábil, em que ambas atuam tanto no projeto quanto na manutenção de sistemas de informação, reforçando a singularidade desses atores como especialistas do negócio e contribuintes para a GovInfo (Coyne et al., 2018).

#### 4.2.2 Mecanismos de Estrutura para a GovInfoCont

Sobre os mecanismos de Estrutura, a Figura 9 apresenta os termos mais frequentes nas respostas dos especialistas, que ilustram os grupos de mecanismos identificados nessa tipologia: definição de papéis e responsabilidades; e formalização de comitês e conselhos e outras estruturas de tomada de decisão.

Figura 9

Nuvem de palavras Mecanismos de Estrutura para a GovInfoCont



No que tange à definição de papéis e responsabilidades, os especialistas destacaram a participação da Contabilidade em relação às decisões da empresa como um todo, pois ‘se ela [Contabilidade] participa da tomada de decisão, o *controller*, o contador, fica mais próximo de influenciar na governança, na questão do *compliance*, dos investimentos para área, do monitoramento necessário em prol da informação’ (E2b). Segundo E2a, ‘cada vez mais os contadores são chamados aos processos estratégicos das empresas’, o que justifica o seu envolvimento e acompanhamento no apoio do processo decisório e na GovInfo.

O impacto das definições de papéis e responsabilidades na GovInfoCont também foi destacado pelos entrevistados, especialmente quanto a quem toma decisão e quem gerencia a informação, e ao apoio necessário para execução da GovInfoCont: ‘hoje talvez o ativo mais caro e mais importante dentro de uma empresa seja a informação [...] então, tem que ter apoio da alta



gerência’ (E2c). E2b destaca a influência da Contabilidade para adoção da GovInfo: ‘[...] os contadores, e todos demais cargos a eles permitidos, são ao menos influenciadores [...] suas opiniões, diretrizes e necessidades são sim balizadoras daquilo que a empresa vai adotar ou os níveis que ela vai adotar de governança’.

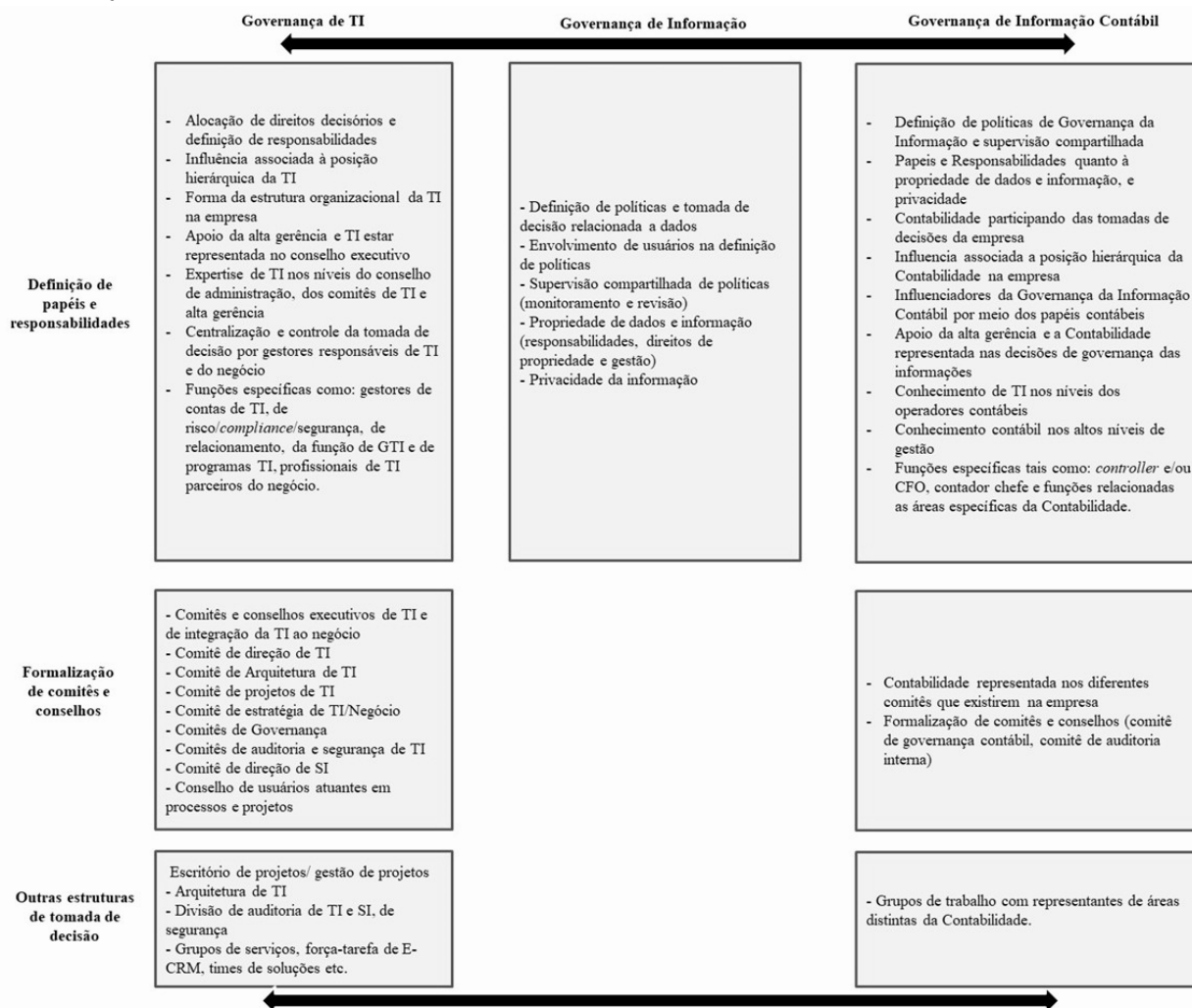
Funções contábeis específicas também foram discutidas, conforme E2a: ‘qualquer área de Contabilidade vai ter que ter o seu *controller* responsável, ou o contador chefe’; as quais dependem da estrutura da organização. A definição de responsabilidades e funções de dados deve ser o primeiro passo para uma implementação bem-sucedida de um programa de GovInfo (Alhassan et al., 2018). Essas definições, assim como a atribuição de graus de autoridade a áreas de decisão específicas e a indicação de suas atividades principais, são configurações exclusivas de cada empresa (Weber et al., 2009).

Podem ser utilizados os seguintes MecGovInfoCont relacionados à definição de papéis e responsabilidades: Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa; influência associada a posição hierárquica da Contabilidade; influenciadores da Governança da Informação Contábil por meio dos papéis contábeis; apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de GovInfo; conhecimento de TI nos níveis dos operadores contábeis; conhecimento contábil nos altos níveis de gestão; funções específicas (*controller* e/ou CFO, contador chefe e funções relacionadas as áreas específicas da Contabilidade); definição de políticas de GovInfo e supervisão compartilhada; e papéis e responsabilidades quanto à propriedade de dados e informações, e privacidade. Tais definições auxiliam na indicação sobre como determinadas funções serão responsabilizadas pela GovInfo (Lunardi et al., 2017).

O segundo e terceiro grupo reúnem a formalização de comitês e conselhos, e a formação de outras estruturas de tomada de decisão. Para os especialistas, a Contabilidade deve participar dos comitês e conselhos que existirem na empresa, ao invés da área contábil criar estruturas próprias: ‘a empresa até pode ter um comitê, mas a contabilidade vai ser um dos representantes, participando’ (E2a). A Contabilidade poderá possuir um comitê de governança contábil (E2b), mas pode ser mais relevante a formação de grupos de trabalho específico ou força-tarefa (E2e), delineados para reunir as principais unidades de negócio e funções horizontais significativas; e estabelecer esforços conjuntos de segurança, continuidade, riscos, etc. (Tallon, et al., 2013b). Podem ser utilizados os seguintes MecGovInfoCont: comitê de governança contábil; comitê de auditoria interna; Contabilidade participando em outros comitês da empresa; e grupos de trabalho com representantes de áreas distintas da Contabilidade.

De modo geral, os mecanismos de Estrutura trazem aspectos para determinar a estrutura formal de governança, que define e possibilita a efetividade das políticas e demais práticas de GovInfo na organização (Faria et al., 2017). A Figura 10 sistematiza os MecGovInfoCont de Estrutura identificados.

**Figura 10**  
Sistematização dos mecanismos de Estrutura



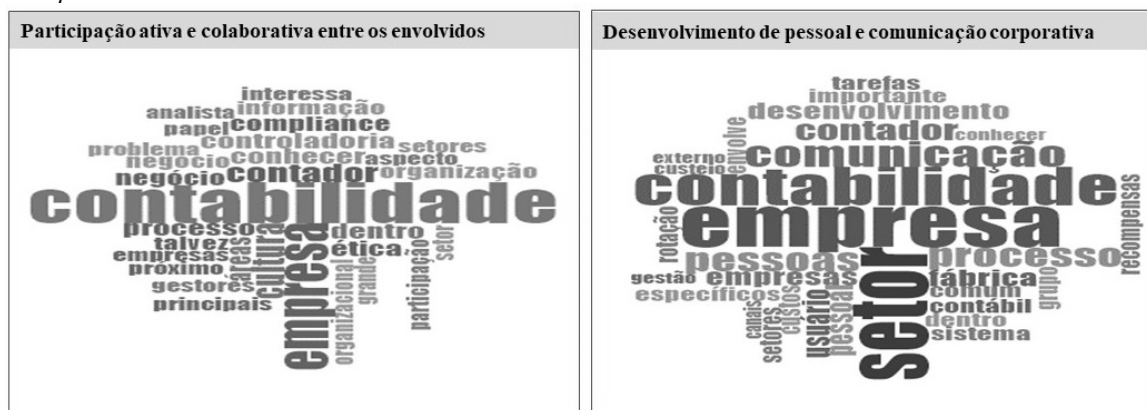
A maioria dos mecanismos são voltados para a definição de papéis e responsabilidades nas três perspectivas: GovTI, GovInfo e GovInfoCont. Em termos estruturais, esses mecanismos são importantes porque buscam uma ligação horizontal com a organização da empresa, vinculados à distribuição de direitos e deveres entre as partes interessadas, por meio do estabelecimento de posições formais na estrutura organizacional (Peterson, 2004; De Haes & Van Grembergen 2009; Tallon et al., 2013a). Esses mecanismos abordam diversas possibilidades de organização formal da GovInfo nas empresas (Figura 10). Cabe à empresa identificar o pessoal envolvido, direcionar a responsabilização sobre os ativos de informação e definir estruturalmente o funcionamento da GovInfo, com base em sua estratégia de gerenciamento da informação. As especificações sobre a formalização de comitês e conselhos específicos, ou outras estruturas de tomada de decisão, são importantes para indicar possibilidades dessas estruturas, suas finalidades e os indivíduos que as compõe.

#### 4.2.3 Mecanismos de Relacionamento para a GovInfoCont

Quanto aos mecanismos de Relacionamento, os itens identificados dizem respeito à participação ativa e colaborativa entre os envolvidos; e ao desenvolvimento de pessoal e à comunicação corporativa. A Figura 11 apresenta os termos mais frequentes nas respostas dos especialistas.

Figura 11

Nuvem de palavras Mecanismos de Relacionamento



Sobre participação ativa e colaborativa, observou-se a consideração de mecanismos que aproximam a Contabilidade do restante da empresa: ‘tal e qual, como acontece com a TI em relação ao negócio, tem que ter 100% disso com a Contabilidade [...] [a contabilidade] tem que se sentir parte do negócio, tem que saber o que está acontecendo’ (E2d). E2c relata que o profissional contábil ‘tem que conhecer o processo de negócio da empresa, como as coisas acontecem’. A Contabilidade ‘precisa ter conexão com todos os setores também’ (E2e), especialmente com o setor de TI, pois ‘[...] a parte da Contabilidade responsável pela geração da informação está cada vez mais interseccionada, compartilhada com a área de TI’ (E2b), evidenciando a importância do envolvimento desses profissionais para a GovInfo (Coyne et al., 2018). Nota-se que, além da colaboração intensa entre as unidades de negócios com a TI, a compreensão de TI por especialistas em negócios também é importante (Coyne et al., 2018).

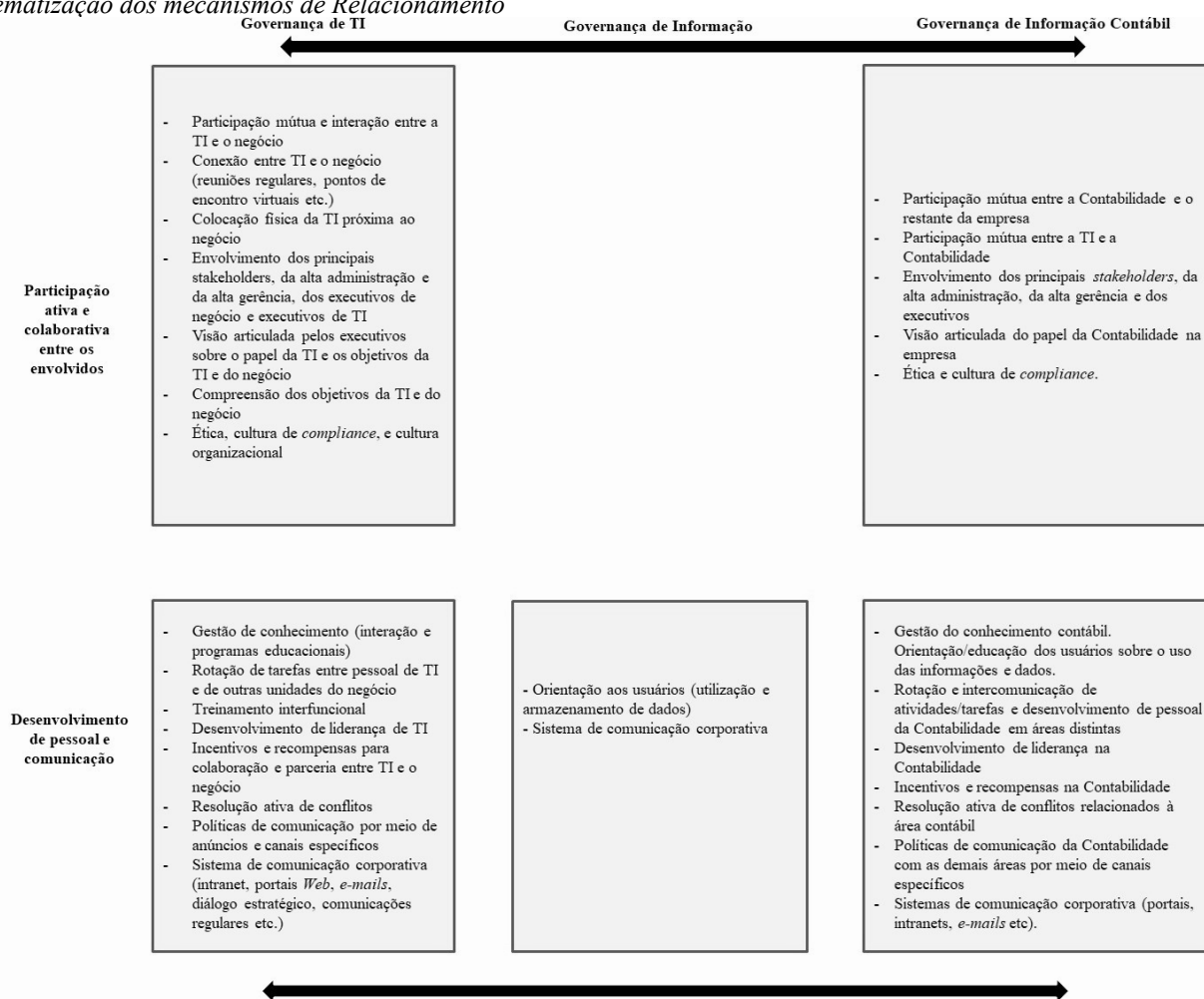
Aspectos sobre ética também foram evidenciados: ‘tem que ter uma visão ética, de cultura de *compliance*, pois mais do que nunca a Contabilidade está se desenvolvendo com uma base sólida na cultura ética’ (E2a). E2c complementa ao indicar que ‘a moderna Contabilidade tem que aproveitar e divulgar, alinhada com a ética da empresa, as suas práticas de *compliance*, e se posicionar’. Podem ser utilizados os seguintes MecGovInfoCont relacionados à participação ativa e colaborativa: participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa; participação mútua entre a TI e a Contabilidade; envolvimento dos principais *stakeholders*, da alta administração, da alta gerência e dos executivos; visão articulada do papel da Contabilidade na empresa; ética e cultura de *compliance*.

Sobre o desenvolvimento de pessoal para a Contabilidade, os especialistas indicaram sua relevância através de diversas práticas: ‘a contabilidade deveria conhecer os processos da empresa [...] o ideal seria até rodar por alguns departamentos’ (E2a). A rotação de tarefas, ‘[...] seja no setor fiscal, na área de custos, e até rotação entre setores mesmo’ (E2e), poderá garantir que as partes interessadas tenham o conhecimento e as qualificações necessárias para apoiar a implementação da GovInfo (Abraham et al., 2019). Ainda, gestão e construção de conhecimento, desenvolvimento de liderança e resolução de conflitos são mecanismos que perpassam qualquer área da organização, e que vão existir também na Contabilidade (E2a). Assim como incentivos organizacionais e sistemas de recompensa, projetados para reforçar o valor que a organização atribui ao gerenciamento de dados como um ativo organizacional (Khatri & Brown, 2010).

Na comunicação corporativa, é importante ressaltar o compromisso com a GovInfo, ao reforçar a mensagem de que todos os funcionários têm responsabilidade pelo gerenciamento de informações e ao dar ciência sobre a estratégia, as obrigações e os resultados da governança (Tallon et al., 2013b). Para os especialistas, os sistemas de comunicação são relevantes para informar decisões que envolvam a informação contábil (E2a, E2c, E2d, E2e). Podem ocorrer por meio de anúncios corporativos, circulação de atualizações e notas informativas (Khatri & Brown, 2010; Tallon et al., 2013b).

Os seguintes MecGovInfoCont podem ser utilizados no desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa: gestão do conhecimento contábil, orientação/educação dos usuários sobre o uso das informações; rotação e intercomunicação de atividades/tarefas; desenvolvimento de pessoal da Contabilidade em áreas distintas com metas pré-estabelecidas; desenvolvimento de liderança na Contabilidade; incentivos e recompensas na Contabilidade; resolução ativa de conflitos relacionados à área contábil; políticas de comunicação da Contabilidade com as demais áreas por meio de canais específicos; sistemas de comunicação corporativa. A Figura 12 sistematiza os MecGovInfoCont de Relacionamento identificados.

**Figura 12**  
Sistematização dos mecanismos de Relacionamento



Percebe-se um paralelo maior entre os MecGovTI e MecGovInfoCont de Relacionamento. Esse fato foi destacado pelos entrevistados, ao evidenciarem que a Contabilidade deve ter o mesmo envolvimento que a TI tem com o negócio (E2d). Esses mecanismos facilitam a integração entre os envolvidos e promovem sua participação ativa e colaborativa, buscando a eficácia da coordenação entre as estruturas e os processos de TI (Peterson, 2004). Na GovInfo, buscam orientar os usuários sobre o armazenamento de dados e a importância das políticas de governança, ressaltando aspectos de aprendizado e de qualificação dos usuários de informação; além da comunicação sobre riscos inerentes ao uso das informações (Tallon et al., 2013a; Abraham et al., 2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa atingiu seu objetivo ao identificar mecanismos que possam ser utilizados para governar a informação contábil, tendo como elementos norteadores os MecGovTI e MecGovInfo. Com relação à revisão sistemática dos MecGovTI e MecGovInfo, destaca-se a contribuição teórica em função da apresentação consolidada de uma lista de mecanismos, considerando que não há listagem única de tais itens, especialmente com o nível de detalhamento apresentado.

No âmbito acadêmico, a contribuição destes resultados está na apresentação dos MecGovInfoCont, algo ainda não sistematizado por pesquisadores e práticos do contexto contábil. Esses elementos podem trazer benefícios ao uso da informação contábil, sobre formas distintas de um gerenciamento eficiente da informação, especialmente em função da necessidade de maior governança das suas informações no contexto digital vigente, que inclui demandas trazidas por tecnologias como *big data*, *business intelligence*, *analytics* e *block-chain* na área contábil (Huerta & Jensen, 2017; Rikhardsson & Yigitbasioglu; Cockcroft & Russell; Coyne et al., 2018).

O estudo avança com o debate e traz evidências sobre o envolvimento contábil com a GovInfo nas organizações (Coyne et al., 2018). A necessidade de GovInfo para a Contabilidade foi evidenciada neste estudo, corroborando com estudos que vêm indicando essa lacuna (Demarquet, 2016; Zhai & Wang, 2016; Arnaboldi et al., 2017; Rikhardsson & Yigitbasioglu; Cockcroft & Russell; Coyne et al., 2018), bem como apresentados os mecanismos que devem ser considerados para gerenciar a informação contábil em ambientes empresariais de profundas mudanças.

Os MecGovInfoCont trazem adaptações e ilustrações sobre diferentes práticas de Processo, de Estrutura e de Relacionamento, tipologias comumente conhecidas na literatura, aplicados a um contexto específico. Considerando, especialmente, o argumento apresentado por Tallon et al. (2013a), de reconhecer a extensão das estruturas e práticas voltadas para os artefatos físicos de TI, identificando-se mecanismos que podem ser usados expressamente para controlar a informação. Este foco foi dado pelo presente estudo, ao abordar mecanismos a serem utilizados para a governança das informações contábeis.

A importância destes resultados fundamenta-se em demandas por maior exploração de diferentes práticas que possam compor os MecGovInfo, e que lancem luz sobre desafios, limitações, *design* e eficácia da sua implementação (Tallon et al., 2013a; Abraham et al., 2019). Essas evidências auxiliam na compreensão sobre como as empresas podem implementar a GovInfo, haja vista que a maioria das organizações ainda precisa implantar práticas processuais, estruturais ou relacionais para maximizar o valor de seus ativos de informações e os proteger de riscos que prejudiquem ou atrasem o fluxo de valor das informações corporativas (Tallon et al., 2013a; PwC, 2018).

Como implicações à prática organizacional, decorrente das contribuições destacadas, os MecGovInfoCont identificados poderão nortear a implementação de mecanismos para controle da informação contábil nas organizações. Pesquisas futuras podem avançar em estudos que venham a identificar um modelo de práticas voltadas para a GovInfoCont ou para analisar a aplicação desses mecanismos, no intuito de contribuir com o planejamento e aprimoramento da governança nas organizações. Como limites da pesquisa, tem-se a identificação de mecanismos de governança para a informação contábil, cujos resultados não pretendem ser exaustivos, tampouco indicar elementos prioritários para a Contabilidade.

## REFERÊNCIAS

- Abraham, R., Schneider, J., & Brocke, J. V. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424-438.
- Alhassan, I., Sammon, D., & Daly, M. (2018). Data governance activities: A comparison between scientific and practice-oriented literature. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 300-316.
- Arnaboldi, M., Busco, C., & Cuganesan, S. (2017). Accounting, accountability, social media and big data: Revolution or hype? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 762-776.

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Cockcroft, S., & Russell, M. (2018). Big data opportunities for accounting and finance practice and research. *Australian Accounting Review*, 28(86), 323-333.
- Coyne, E. M., Coyne, J. G., & Walker, K. B. (2018). Big data information governance by accountants. *International Journal of Accounting & Information Management*, 26(1), 153-170.
- Demarquet, G. (2016). Five key reasons enterprise data governance matters to finance ... and seven best practices to get you there. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 27(2), 47-51.
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2009). Exploring the relationship between IT governance practices and business/IT alignment through extreme case analysis in Belgian mid-to-large size financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(5), 615-637.
- Donaldson, A., & Walker, P. (2004). Information governance - a view from the NHS. *International Journal of Medical Informatics*, 73(3), 281-284.
- Faria, F. A., Maçada, A. C. G., & Kumar, K. (2017). Modelo estrutural de governança da informação para bancos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 79-95.
- Huerta, E., & Jensen, S. (2017). An accounting information systems perspective on data analytics and big data. *Journal of Information Systems*, 31(3), 101-114.
- Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 53(1), 148-152.
- Kooper, M. N., Maes, R., & Lindgreen, E. E. O. R. (2011). On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information. *International Journal of Information Management*, 31(3), 195-200.
- Lajara, T. T.; & Maçada, A. C. G. (2013). Information governance framework: The defense manufacturing case study. *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Chicago, EUA.
- Lunardi, G. L., Becker, J. L., Maçada, A. C. G., & Dolci, P. C. (2014). The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15(1), 66-81.
- Lunardi, G., Maçada, A. C. G., Becker, J., & Van Grembergen, W. (2017). Antecedents of IT governance effectiveness: An empirical examination in Brazilian firms. *Journal of Information Systems*, 31(1), 41-57.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2020). The role of information governance in big data analytics driven innovation. *Information & Management*, 57(7), 1-15.
- Otto, B. (2011). Organizing data governance: Findings from the telecommunications industry and consequences for large service providers. *Communications of the Association for Information Systems*, 29(3), 45-66.
- Peterson, R. (2004). Crafting information technology governance. *Information Systems Management*, 21(4), 7-22.
- PWC - PricewaterhouseCoopers. (2018). *Pesquisa Global de Segurança da Informação*. <https://www.pwc.com/us/en/cybersecurity/assets/revitalizing-privacy-trust-in-data-driven-world.pdf>
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37-58.
- Strauss A., & Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: ground theory procedures and techniques*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tallon, P. P., Ramirez, R. V., & Short, J. E. (2013a). The information artifact in IT governance: Toward a theory of information governance. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 141-177.
- Tallon, P. P., Short, J. E., & Harkins, M. W. (2013b). The evolution of information governance at Intel. *MIS Quarterly Executive*, 12(4), 189-198.
- Ward, S., & Carter, D. (2019). Information as an asset today's board agenda: The value of rediscovering gold. *Business Information Review*, 36(2), 53-59.
- Weber, K., Otto, B., & Österle, H. (2009). One size does not fit all - a contingency approach to data governance. *Journal of Data and Information Quality*, 1(4), 1-27.
- Weill, P., & Ross, J. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston, EUA: Harvard Business School Press.
- Zhai, J., & Wang, Y. (2016). Accounting information quality, governance efficiency and capital investment choice. *China Journal of Accounting Research*, 9(4), 251-266.