

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

CAMILA DE OLIVEIRA

PRINCIPAIS MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Porto Alegre

2019

CAMILA DE OLIVEIRA

PRINCIPAIS MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Ariel Behr

Porto Alegre

2019

CIP - Catalogação na Publicação

Oliveira, Camila de
PRINCIPAIS MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO
CONTÁBIL / Camila de Oliveira. -- 2019.
160 f.
Orientador: Ariel Behr.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas,
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e
Contabilidade, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Mecanismos. 2. Informação Contábil. 3.
Governança da Informação. 4. Governança de TI. I.
Behr, Ariel, orient. II. Título.

CAMILA DE OLIVEIRA

PRINCIPAIS MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Aprovada em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ariel Behr – Orientador
PPGCONT/PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada
PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Edilson Paulo
PPGCONT/PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Norberto Hoppen
Unisinos

AGRADECIMENTOS

Foram muitos os desafios e as dificuldades, no entanto, também foram muitos aprendizados e diversas conquistas decorrentes do mestrado. E muitas pessoas queridas percorreram esta caminhada comigo, as quais sou e sempre serei extremamente grata.

Primeiramente, agradeço à Deus pela vida e pela oportunidade que tenho de poder diariamente aprender e viver uma vida de luz.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Ariel Behr, por todas as orientações e pelos ensinamentos que sempre me proporcionou. Sem seu incansável apoio, eu jamais chegaria até aqui.

Agradeço à UFRGS e a todos os professores do PPGCONT pelos importantes aprendizados e vivências oportunizados no decorrer do curso.

Agradeço o apoio financeiro disponibilizado pela CAPES.

Agradeço imensamente aos profissionais que contribuíram com o desenvolvimento da minha pesquisa.

Ao grupo de pesquisa GPITEC, do qual participo e que sempre esteve presente neste período, possibilitando contribuições e aprendizados essenciais para a minha formação.

Aos professores da banca, Prof. Edilson, Prof. Maçada, e Prof. Norberto, pelas valiosas contribuições que iniciaram na qualificação do projeto da dissertação.

À minha família, e em especial, à minha mãe, que sempre me incentivou e tem orgulho pelo caminho que escolhi.

Ao meu pai, que, infelizmente, não pôde me ver finalizar o curso. Mas, tenho certeza de que, onde estiveres, estás assistindo e estás orgulhoso de mim.

Aos meus grandes amigos, irmãos desta vida, que sempre entenderam minhas ausências e me motivaram a seguir em frente.

Aos colegas e amigos que o mestrado me presenteou, agradeço por compartilharmos tantos momentos nestes intensos dois anos de curso.

Por fim, ao meu Amor e meu grande parceiro de vida, Junior Fayh, tu representas muito para mim, e sabes que este sonho realizado se deve, especialmente, por teu apoio fortalecedor e inspirador de sempre.

E ao meu filho, Davi, agradeço pelo amor incondicional e por me mostrar que sempre é possível viver melhor e com mais leveza. A ti, meu filho, agradeço por dar amplo sentido à minha vida.

RESUMO

Dados e informações vêm ganhando importância estratégica na Contabilidade, haja vista que o seu objetivo primordial está em fornecer informações úteis e de qualidade aos *stakeholders* para as tomadas de decisões. O impacto dos recursos tecnológicos nos processos empresariais e o surgimento de temas como *Big Data* vêm demandando atenção com as práticas contábeis, uma vez que afetam o modo como a informação é produzida e disseminada. Por isso, torna-se necessária e oportuna a identificação de práticas de controle (mecanismos) que garantam que as informações sejam governadas de forma eficiente. A Governança da Informação (GovInfo) se apresenta como uma abordagem contemporânea para o melhor uso da informação. Embora grande parte do que se tem conhecimento sobre a GovInfo venha de estudos de casos que oferecem *insights* da sua composição, a GovInfo pode ser abordada sobre a estrutura ampla da GovTI, utilizando práticas similares, porém, com foco no artefato informação. Assim, o objetivo desta dissertação é identificar os principais mecanismos de governança da informação contábil. O estudo é composto por duas etapas, sendo cada uma representada por um artigo. A primeira etapa visa a identificação dos mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont), tendo como elementos norteadores os mecanismos de Governança de TI (MecGovTI) e de Governança da Informação (MecGovInfo). Para tanto, inicialmente, realizou-se uma revisão sistemática dos MecGovTI e dos MecGovInfo existentes na literatura e posterior validação por profissionais da área de Sistemas e TI. Subsequentemente, buscou-se identificar, por meio de entrevistas com especialistas em Contabilidade, as aproximações e adaptações destes mecanismos para o contexto contábil. A segunda etapa tratou da identificação dos principais MecGovInfoCont por meio de uma Delphi do tipo Ranking, realizada em três etapas, buscando a obtenção de um consenso sobre elementos prioritários na avaliação de profissionais da área contábil. Como resultado, tem-se a apresentação de um conjunto de práticas de controle de Governança da Informação Contábil, além de uma lista dos mecanismos mais importantes para a Contabilidade. Essas evidências podem ser úteis tanto para a prática contábil nas organizações quanto para a formação de futuros profissionais que precisam estar aptos para lidar com os desafios relacionados às mudanças tecnológicas, ao volume crescente de dados e informações e às funções cada vez mais significativas que o contador exerce ao indicar aos empresários tendências, cenários e análises referentes ao negócio. Ainda como implicações à prática profissional, os resultados poderão nortear a implementação de mecanismos para um melhor controle da informação contábil, representando estratégias para a criação de valor no uso de

dados e informações. Desta forma, a adoção progressiva dos MecGovInfoCont pode vir a qualificar a tomada de decisão dos diversos interessados. No âmbito acadêmico, a contribuição desses resultados está na apresentação dos MecGovInfoCont, algo ainda não conhecido pelos pesquisadores e práticos do contexto contábil. E, para a Governança da Informação (GovInfo), este estudo adiciona evidências do campo sobre práticas de controle às lacunas que ainda existem nesta temática.

Palavras-chave: Mecanismos. Informação contábil. Governança da Informação. Governança de TI.

ABSTRACT

Data and information are gaining strategic importance in Accounting since its primary objective is to provide useful and quality information to stakeholders for decision-making. The impact of technology resources on business processes and the emergence of issues such as Big Data have been demanding from attention with accounting practices since they affect the way information is produced and disseminated. Therefore, it is necessary and timely to identify control practices (mechanisms) that ensure that information is governed efficiently. Information Governance presents itself as a contemporary approach to the best use of information. While much of what is known about Information Governance comes from case studies that provide insights into its composition, Information Governance can be approached through a broad IT Governance structure by using similar practices, although, with an information artifact focus. Thus, the objective of this dissertation is to identify the main accounting information governance mechanisms. The study is composed of two stages, each one being represented by an article. The first step aim to identify the accounting information governance mechanisms, having as guiding elements the mechanisms of IT Governance and Information Governance. For this, initially, a systematic review of the existing mechanisms of IT Governance and Information Governance literature and later a validation by professionals in the Systems and IT area was carried out. Subsequently, we sought to identify through interviews with specialists in Accounting, the similar and adaptations of these mechanisms to the accounting context. The second stage dealt with the identification of the main accounting information governance mechanisms through a Ranking-type Delphi, performed in three stages, seeking to obtain a consensus about on priority elements in the evaluation of professionals in the accounting area. As a result, we present a set of accounting information governance practices, as well as a list of the most important mechanisms for Accounting. This evidence can be useful both for accounting practice in organizations and for the training of future professionals who need to be able to deal with the challenges related to technological change, the increasing volume of data and information, and the increasingly significant functions that the accountant professional to might play indicating scenarios and business trend analyzes. Also as implications to professional practice, the results can guide the implementation of mechanisms for better control of accounting information, improving strategies for the value creation data and information usage. In this way, the gradual adoption accounting information governance mechanisms can qualify stakeholders decision making process. In the academic field, the contribution of these results is in the presentation

accounting information governance mechanisms, something not yet known to the researchers and practitioners of the accounting context. And for Information Governance, this study adds evidence from the field about control practices to the gaps that still exist in this research area.

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

LISTA DE FIGURAS

INTRODUÇÃO

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura da dissertação..... | 21 |
|--|----|

PRIMEIRO ARTIGO - MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL SOB A ÓTICA DE PROFISSIONAIS CONTÁBEIS E DE TI

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Desenho de pesquisa..... | 29 |
| Figura 2 - Mecanismos de processos de GovTI | 32 |
| Figura 3 - Mecanismos de estrutura de GovTI..... | 34 |
| Figura 4 - Mecanismos de Relacionamento de GovTI..... | 35 |
| Figura 5 - Mecanismos de Governança da Informação..... | 36 |
| Figura 6 - Nuvem de palavras Mecanismos de Processo/ Alinhamento estratégico..... | 38 |
| Figura 7 - Nuvem de palavras Mecanismos de Processo/ Mensuração de desempenho..... | 39 |
| Figura 8 - Nuvem de palavras Mecanismos de Processo/ <i>Frameworks</i> | 40 |
| Figura 9 - Nuvem de palavras Mecanismos de Processo/ Controle, monitoramento e avaliação..... | 41 |
| Figura 10 -- Nuvem de palavras Mecanismos de Estrutura/ Definição de papéis e responsabilidades..... | 43 |
| Figura 11 - Nuvem de palavras Mecanismos de Estrutura/ Formalização de comitês e conselhos e outras estruturas de tomada de decisão..... | 44 |
| Figura 12 - Nuvem de palavras Mecanismos de Relacionamento/ Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos..... | 45 |
| Figura 13 - Nuvem de palavras Mecanismos de Relacionamento/ Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa..... | 47 |
| Figura 14 - Sistematização dos mecanismos de processos correspondentes..... | 49 |
| Figura 15 - Sistematização dos mecanismos de estrutura correspondentes..... | 50 |
| Figura 16 - Sistematização dos mecanismos de relacionamento correspondentes..... | 51 |

SEGUNDO ARTIGO - ESTABELECIDO OS MECANISMOS MAIS IMPORTANTES PARA A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UM ESTUDO DELPHI COM CONTADORES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Sistematização da Delphi..... | 67 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Figura 2 - Lista inicial de MecGovInfoCont | 71 |
| Figura 3 – Comparativo da distribuição dos mecanismos por tipo, antes e após a redução da lista inicial | 73 |
| Figura 4 - Nuvem de palavras dos comentários dos especialistas | 78 |

CONCLUSÃO

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Possíveis origens institucionais dos MecGovInfoCont | 102 |
|---|-----|

LISTA DE TABELAS

SEGUNDO ARTIGO - ESTABELECENDO OS MECANISMOS MAIS IMPORTANTES PARA A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UM ESTUDO DELPHI COM CONTADORES

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Perfil dos especialistas participantes | 70 |
| Tabela 2 - Resultados da Etapa 1 | 72 |
| Tabela 3 - <i>Ranking</i> final | 76 |
| Tabela 4 –Ordem do <i>ranking</i> de acordo com a área de atuação dos especialistas | 86 |
| Tabela 5 – Ordem do <i>ranking</i> de acordo com o porte da empresa em que os especialistas atuam | 90 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------------|---|
| AIS | <i>Accounting Information Systems</i> |
| CQIC | Características Qualitativas da Informação Contábil |
| FC | <i>Framework Conceitual</i> |
| GovInfo | Governança da Informação |
| GovInfoCont | Governança da Informação Contábil |
| GovTI | Governança da Tecnologia da Informação |
| IASB | <i>International Accounting Standards Board</i> |
| MecGovTI | Mecanismos de Governança de TI |
| MecGovInfo | Mecanismos de Governança da Informação |
| MecGovInfoCont | Mecanismos de Governança da Informação Contábil |
| SI | Sistemas de Informação |
| TI | Tecnologia da Informação |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS | 17 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 17 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 17 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 17 |
| 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 20 |
| | |
| 2 PRIMEIRO ARTIGO - MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL SOB A ÓTICA DE PROFISSIONAIS CONTÁBEIS E DE TI | 22 |
| 2.1 INTRODUÇÃO | 23 |
| 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO | 25 |
| 2.2.1 Mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação (MecGovTI) | 25 |
| 2.2.2 Mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo) | 26 |
| 2.2.3 Mecanismos de Governança da Informação Contábil (MecGovInfoCont) | 27 |
| 2.3 MÉTODO | 28 |
| 2.3.1 Técnicas de coletas e análise de dados | 30 |
| 2.3.2 Rigor da pesquisa | 30 |
| 2.4 RESULTADOS | 31 |
| 2.4.1 Resultados da revisão sistemática de literatura | 31 |
| 2.4.2 Identificação dos mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont) | 37 |
| 2.4.3 Consolidação e discussão dos mecanismos de governança da informação contábil | 48 |
| 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 53 |
| | |
| REFERÊNCIAS | 54 |
| | |
| 3 SEGUNDO ARTIGO - ESTABELECENDO OS MECANISMOS MAIS IMPORTANTES PARA A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UM ESTUDO DELPHI COM CONTADORES | 58 |
| 3.1 INTRODUÇÃO | 59 |
| 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO | 60 |
| 3.2.1 Mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo) | 61 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.2 Governança contábil | 62 |
| 3.2.3 Mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont) | 63 |
| 3.3 MÉTODO | 64 |
| 3.3.1 Uso da técnica Delphi | 64 |
| 3.3.2 Técnica de coleta e análise dos dados | 68 |
| 3.3.3 Piloto e rigor | 69 |
| 3.4 RESULTADOS | 69 |
| 3.4.1 Etapa 1 | 70 |
| 3.4.2 Etapa 2 | 74 |
| 3.4.3 Etapa 3 | 75 |
| 3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 91 |
| REFERÊNCIAS | 93 |
| 4 CONCLUSÕES..... | 97 |
| 4.1 RESULTADOS E CONCLUSÕES | 97 |
| 4.2 ACHADOS DA PESQUISA EM RELAÇÃO À TEORIA | 99 |
| 4.3 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO | 103 |
| 4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS..... | 105 |
| REFERÊNCIAS | 106 |
| APÊNDICE A - PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DOS..... | 111 |
| MECANISMOS DE GOVTI E DE GOVINFO | 111 |
| APÊNDICE B – CRITÉRIOS DE CODIFICAÇÃO DOS MECANISMOS DE..... | 112 |
| GOVTI E GOVINFO | 112 |
| APÊNDICE C – LISTA DOS ARTIGOS ANALISADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA | 114 |
| APÊNDICE D – LISTAGEM E DEFINIÇÕES DOS MECGOVTI | 118 |
| APÊNDICE E – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS DA ÁREA CONTÁBIL..... | 128 |

| | |
|---|------------|
| APÊNDICE F – LISTAGEM DOS MECANISMOS DE GOVINFOCONT..... | 133 |
| APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO DELPHI RODADA 1..... | 145 |
| APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DELPHI RODADA 2..... | 151 |
| APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DELPHI RODADA 3 | 155 |

1 INTRODUÇÃO

O recurso informação, atualmente, é visto como um dos principais ativos para as empresas. Em um ambiente altamente competitivo, as organizações precisam se basear em dados íntegros para responder à agilidade dos negócios e à crescente rapidez do fluxo de informações. E, nesse sentido, o impacto dos recursos tecnológicos merece destaque, uma vez que os processos empresariais são cada vez mais dependentes de inovações (FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2017),

A Contabilidade vem enfrentando alguns desafios relacionados ao volume crescente de informações e ao impacto de novas tecnologias. Como exemplo, cita-se as mudanças trazidas pelo *Big Data* que apresentam **novos riscos e oportunidades para os profissionais contábeis em todas as suas subáreas de atuação**: auditoria, gerencial, financeira, ensino e pesquisa (HUERTA; JENSEN, 2017). Neste contexto, *Business Intelligence, Analytics, Digitalização e Mídias Sociais* são fatores igualmente importantes que estão **transformando as práticas contábeis** e, por isso, vêm demandando a necessidade por mais estudos que abordem essas temáticas (COCKCROFT; RUSSELL, 2018; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018; ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017).

Uma das grandes e tradicionais preocupações dos contadores diz respeito à qualidade que a informação contábil possui ou deveria possuir (BUSHMAN; INDJEKIAN, 1993; ZHAI; WANG, 2016). Assim, o *International Accounting Standards Board* (IASB) define as características qualitativas da informação em seu *Framework* Conceitual, orientando sua aplicação tanto nas informações financeiras fornecidas nas demonstrações contábeis quanto nas informações fornecidas por outros meios (IASB, 2018). Em linhas gerais, o documento assevera que a informação contábil precisa ser relevante (possuir valor preditivo e valor confirmatório) e representar com fidedignidade o que se propõe a representar (ser completa, neutra e livre de erro).

Neste cenário, marcado pelo uso crescente dos recursos tecnológicos e pelas novas tecnologias nos processos operacionais, fica evidente que esses afetam a forma como **a informação é produzida e divulgada** (MILLER; SKINNER, 2015). E, especialmente para a Contabilidade, cujo objetivo é fornecer informações úteis aos *stakeholders* para a tomada de decisões (NEELY; COOK, 2011; COYNE; COYNE; WALKER, 2018), torna-se necessária e oportuna **a identificação de mecanismos (práticas de controle) que garantam que as informações sejam governadas** de forma eficiente (ARNABOLDI; BUSCO;

CUGANESAN, 2017; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018). Entretanto, resultados de uma pesquisa global de segurança da informação, realizada pela PricewaterhouseCoopers (PWC) com 9.500 executivos, revelam que muitas empresas estão apenas começando a adotar práticas de governança no uso de dados (PWC, 2018).

A **Governança da Informação (GovInfo)** tem uma abordagem contemporânea que considera o papel da informação como um ativo crítico da empresa e o desafio de se administrar responsabilmente dados dentro das organizações (BRUENING; WATERMAN, 2010). Para Kooper, Maes e Lindgreen (2011), a GovInfo envolve um ambiente de oportunidades, regras e direitos decisórios para a valoração, criação, coleta, análise, distribuição, armazenamento, uso e controle de informações. Ela pode ser operacionalizada por meio **de um conjunto de práticas** que iniciam com o estabelecimento de políticas e direitos decisórios, encerrando com procedimentos específicos sobre a gestão da informação (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013; FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2014).

“Muito do que sabemos sobre governança da informação vem de uma gama de estudos de caso e análises de *frameworks* que oferecem *insights* do papel e composição da governança da informação” (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013, p. 143). Todavia, a **GovInfo é usualmente abordada nas organizações sob a estrutura ampla da Governança da Tecnologia da Informação (GovTI)**, podendo se utilizar, da mesma forma que a TI, de mecanismos estruturais, processuais e relacionais.

Há uma carência de estudos sobre mecanismos que possam ser utilizados para a governança de informações e dados das empresas (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013). Tallon, Ramirez e Short (2013) exploraram de forma pioneira as práticas de controle (mecanismos) para governar o artefato informação, partindo da ótica dos mecanismos de Governança de TI (MecGovTI), no entanto, destacam **a falta de pesquisas que abordem, de maneira mais aprofundada, esses e outros mecanismos** que possam ser utilizados nas organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o contexto apresentado, esta dissertação busca responder à seguinte problemática: **quais são os principais mecanismos de governança da informação contábil?** E, para responde-la, este estudo está organizado em dois artigos, cujos desdobramentos visam atender o objetivo proposto.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados os objetivos deste estudo, tanto o geral quanto os específicos, esperando, assim, responder à questão de pesquisa apresentada.

1.2.1 Objetivo Geral

Tendo em vista os aspectos abordados na construção do problema de pesquisa, este estudo tem como objetivo geral **identificar os principais mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont)**.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que seja possível atingir o objetivo supracitado, faz-se necessário delinear uma linha operacional que permita o desfecho desse estudo, assim, define-se os seguintes objetivos específicos:

- a. **realizar** uma revisão sistemática dos mecanismos de Governança de TI e de Governança da Informação;
- b. **identificar** os MecGovInfoCont junto a especialistas da área contábil, a partir das aproximações possíveis entre os mecanismos de Governança de TI e de Governança da Informação; e
- c. **identificar**, junto a profissionais contábeis, quais mecanismos são os mais importantes para a governança da informação contábil.

1.3 JUSTIFICATIVA

O recente *Framework Conceitual (FC)*, publicado em 2018, evidencia a **preocupação dos órgãos reguladores** quanto ao aprimoramento da qualidade das demonstrações e das práticas contábeis como um todo. Apesar de o documento trazer apenas maiores esclarecimentos sobre as características qualitativas da informação contábil (CQIC), é importante destacar alguns aspectos da agenda de debate sobre o tema. Ao realizar uma busca por estudos sobre o FC e CQIC nas bases de dados *Web of Science*, Capes, EBSCO, Scopus e

Science Direct, identificou-se 40 artigos que especialmente tratavam das CQIC no título e/ou resumo. Observa-se a predominância de artigos teóricos a respeito do tema. Dentre os **tópicos de discussão da agenda** destaca-se que:

- a) **poucos pesquisadores exploram as implicações do FC sobre a prática emergente** (ZHANG; ANDREW, 2014; ERB; PELGER 2015). E, por isso, análises sobre **como tais conceitos se desenvolvem na prática contábil** podem enriquecer a compreensão dos relatórios financeiros, uma vez que alguns tópicos do FC são considerados abstratos, sendo difíceis de conciliar com a prática contábil (ERB; PELGER, 2015);
- b) há uma preocupação com a formação do profissional contador sobre como esses aspectos são desenvolvidos no processo de ensino-aprendizagem, uma vez que a responsabilidade do profissional está diretamente ligada à geração de informações de qualidade (FREITAG *et al.*, 2016). Nunes, Marques e Costa (2016) sugerem a necessidade de revisão do processo ensino-aprendizagem sobre o conteúdo do FC, dada a sua relevância para o desenvolvimento de padrões contábeis.

Sobre este último item, percebe-se que há uma necessidade de reavaliar os currículos contábeis, em relação ao impacto real e potencial de *Business Intelligence, e Analytics e Big Data* na Contabilidade (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018). Logo, pesquisas que explorem quais as práticas de controle utilizadas pelos contadores para a manutenção da qualidade da informação contábil podem enriquecer essa agenda de debate, especialmente porque as CQIC devem também ser aplicadas (e por isso controladas) no processo de elaboração e preparação da informação contábil (VALENTE; FUJINO, 2015). Ademais, o FC representa um posicionamento efetivo aos desafios contemporâneos de relatórios financeiros (ZHANG; ANDREW, 2014), tornando ainda mais relevante as análises sobre o recurso informação.

Além dos pontos acima destacados, a pesquisa também se justifica diante da **importância da GovTI**, destacada por Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018), ao estudarem o relacionamento entre *Business Intelligence & Analytics* e pesquisa em Contabilidade Gerencial, relatando que há uma necessidade de aplicar diferentes lentes teóricas às mudanças que estão sendo feitas pelo *Big Data* e pela Digitalização para entender o impacto e a direção dessas mudanças. Isso inclui teorias usadas em Contabilidade Gerencial, como a Teoria

Institucional e Teoria das Capacidades Dinâmicas, bem como outras mais específicas, como a Teoria de GovTI (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018).

O presente estudo também se justifica pela necessidade de serem realizadas mais pesquisas de campo relacionadas à GovInfo e ao desenvolvimento de um corpo central de conhecimento em torno dos mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo) (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013; ALHASSAN; SAMMON; DALY, 2018). Percebe-se que a **relação entre o campo científico da Contabilidade e da GovInfo** ainda carece de estudos, pois, em consulta pelo termo de busca ““*information governance*” *account**” nas bases da SCOPUS, *Web of Science*, *Science Direct*, CAPES e EBSCO se encontra apenas o artigo de Coyne, Coyne e Walker (2018) tratando desta temática, o qual é apresentado nos artigos 1 e 2 desta pesquisa.

O contexto atual vivenciado pela Contabilidade enseja a identificação de **estruturas de governança** que promovam na área contábil uma mudança de cultura baseada em *analytics* (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018). Ademais, a compreensão sobre quais mecanismos são utilizados para governar a informação contábil se torna ainda mais relevante para discutir o quanto tais mecanismos estão **aptos a promover uma maior governança das informações** no contexto digital vigente (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018; COCKCROFT; RUSSELL, 2018; COYNE; COYNE; WALKER, 2018). Como consequência, esta pesquisa poderá contribuir com o debate atual sobre os impactos desses temas emergentes como *Data Analytics* e *Big Data*, presentes em chamadas de renomados periódicos da área (RICHARDSON, 2018; AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION, 2018).

Acrescenta-se que o ambiente atual das organizações é marcado pelo crescimento acentuado do volume de dados e pela abundância de informações que oferecem um grande potencial de riqueza, porém trazem riscos e complexidades que precisam ser considerados (FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2017). Isso porque não representam somente benefícios potenciais, há, do mesmo modo, o **custo dos erros** de informação contábil que podem afetar a empresa e a economia de modo geral, da mesma forma como ocorreu com as bastante difundidas fraudes das demonstrações financeiras da Enron e da *WorldCom*, reveladas em 2002 (XU, 2015).

Assim, percebe-se que em todos os contextos organizacionais a qualidade de informação e dos dados pode custar às empresas bilhões de dólares por ano (BIRMAN, 2003; NEELY; COOK, 2011; EARLEY, 2016). Por fim, o aprimoramento da GovInfo é a resposta

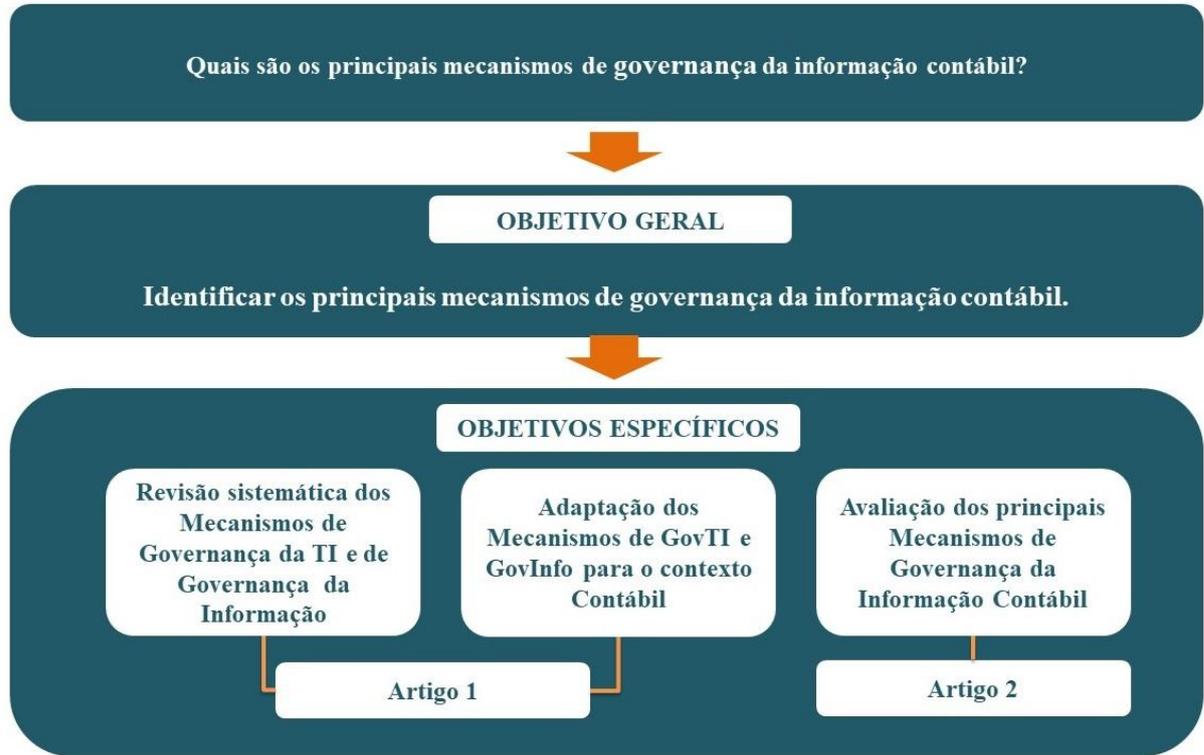
para a necessidade de melhores informações e para a tomada de decisão (COYNE; COYNE; WALKER, 2018), assim como uma estratégia para a proteção de dados e informações (DONALDSON; WALKER, 2004).

A **Teoria Institucional** foi utilizada para refletir sobre os resultados da pesquisa, haja vista o seu potencial para uma maior compreensão sobre o impacto de mudanças que vêm ocorrendo na Contabilidade, especialmente decorrente de novas tecnologias (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018). A relevância de uma aproximação dos pressupostos institucionais também é reforçada pelo fato de ser esta uma teoria de destaque aplicável ao grande tema da GovTI (PEREIRA et al., 2013), cuja literatura permeia o desenvolvimento desta dissertação. Desse modo, entende-se que as discussões sobre MecGovInfoCont possam ser enriquecidas pela Teoria Institucional, ao buscar aproximar os fenômenos relacionados à adoção de práticas e procedimentos nas organizações e a relação com elementos predominantes e institucionalizados na sociedade (MEYER; ROWAN, 1977).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com a finalidade de atender à questão e ao objetivo de pesquisa propostos, esta dissertação será composta por duas etapas, sendo cada uma representada por um artigo, visando ao alcance dos objetivos específicos deste estudo. A classificação dessas etapas está disposta da seguinte forma: revisão sistemática dos MecGovTI e de MecGovInfo; adaptação dos mecanismos de governança para o contexto contábil; e identificação dos principais MecGovInfoCont, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

Desse modo, os capítulos seguintes são referentes à realização das etapas formuladas, sendo as duas primeiras integrantes do **Primeiro artigo** - Mecanismos de Governança da Informação Contábil sob a ótica de profissionais contábeis e de TI; e a terceira e última etapa concerne ao **Segundo artigo** - Estabelecendo os Mecanismos Mais Importantes para a Governança da Informação Contábil: um estudo Delphi com contadores.

2 PRIMEIRO ARTIGO - MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL SOB A ÓTICA DE PROFISSIONAIS CONTÁBEIS E DE TI

RESUMO

Esta pesquisa tem como finalidade identificar os mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont). Após revisão sistemática de literatura sobre mecanismos de Governança de TI (MecGovTI) e mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo), foram conduzidas entrevistas com especialistas e, com uma abordagem qualitativa apoiada pelo uso do *Software* Nvivo, obteve-se uma listagem de mecanismos adaptados para a Contabilidade. Como campo de pesquisa recente, grande parte do que se tem conhecimento sobre a Governança da Informação (GovInfo) vem de estudos de casos que oferecem *insights* da sua composição. Por isso, usualmente, a GovInfo pode ser abordada sobre a estrutura ampla da Governança de TI (GovTI), utilizando práticas similares, porém, com foco no artefato informação. Dos resultados desta pesquisa, foi identificado um conjunto de mecanismos para a governança da informação contábil, que incluem desde práticas de *compliance*, controle interno, gestão de processos, por exemplo, até itens sobre definição de direitos e responsabilidades da área contábil e iniciativas para uma maior participação e colaboração entre as diversas partes interessadas. Ademais, obteve-se uma listagem consolidada dos mecanismos de GovTI e de GovInfo, validada por especialistas do campo. Alguns exemplos são o uso de *frameworks*, a formação de comitês, a participação da TI na estratégia da empresa e controles específicos para os artefatos físicos da TI e para o artefato informação. Tais discussões auxiliam na disseminação do debate sobre o contexto atual da informação e da necessidade de governá-la de forma eficiente, assim como poderão nortear a implementação de boas práticas para a informação contábil nas organizações. No âmbito acadêmico, a principal contribuição está na apresentação dos mecanismos de governança da informação contábil, algo ainda não conhecido pelos pesquisadores e práticos contábeis. Ainda, para a GovInfo, este estudo adiciona evidência sobre práticas de controle às lacunas que ainda existem nesta temática. Destaca-se o envolvimento na pesquisa de profissionais contábeis e de TI, atores centrais no aprimoramento da GovInfo.

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

ABSTRACT

This research aims to identify the accounting information governance mechanisms. After a systematic review of the literature on mechanisms of IT Governance and mechanisms of Information Governance, interviews with specialists were conducted and, with a qualitative approach supported by the use of *Software* Nvivo, a list of mechanism adapted for Accounting was obtained. As a recent research field, much of what is known about Information Governance comes from case studies that offer insight into its composition. Therefore, usually, Information Governance can be approached through a broad IT Governance Structure by using similar practices, although with an information artifact focus. From the results of this research, a set of mechanisms for accounting information governance has been identified, which include for example, compliance practices, internal control, process

management, as well as items about the definition of rights and responsibilities of the accounting area and initiatives for a greater participation and collaboration among the various stakeholders. In addition, a consolidated list of IT Governance and Information Governance mechanisms, validated by field experts, was obtained. Some examples are the use of frameworks, committees composition, the participation of IT participation in the company strategy and specific controls for the physical artifacts of IT and for the artifact information artifact. Such discussions help to disseminate the debate about the current information context and the need to govern it efficiently, as well as to guide the implementation of good practices for accounting information in organizations. In the academic field, the main contribution is in the presentation of accounting information governance mechanisms, something not yet known to the researchers and accounting practices. Still, for Information Governance, this study adds evidence about control practices to the gaps that still exist in this issue. We highlight accounting and IT professionals engagement in the research of, since they are central players in the Information Governance improvement process.

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

2.1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente altamente competitivo, as organizações precisam se basear em dados íntegros para responder à agilidade dos negócios e à crescente rapidez do fluxo de informações. E, neste contexto, onde a informação é progressivamente vista como um recurso estratégico, gerenciar grandes quantidades de dados se torna uma tarefa difícil e complexa (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013).

Soma-se a isso o impacto dos recursos tecnológicos nos processos empresariais, que estão cada vez mais dependentes de novas tecnologias (FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2017), as quais afetam o modo como a informação é produzida e disseminada (MILLER; SKINNER, 2015). Dessa forma, a informação deve ser tratada como objeto de vantagem competitiva e isso demanda a necessidade por mecanismos (práticas de controle) para que possa ser governada de forma eficiente (ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017). Entretanto, resultados de uma pesquisa global de segurança da informação, realizada pela PricewaterhouseCoopers (PWC) com 9.500 executivos, revelam que **muitas empresas estão apenas começando a adotar práticas de governança no uso de dados** (PWC, 2018).

A **Governança da Informação** (GovInfo) se apresenta como uma abordagem contemporânea para melhor administrar o uso da informação, dentro e fora da organização (KOOOPER; MAES; LINDGREEN, 2011), podendo ser operacionalizada por meio do estabelecimento de políticas, regras, direitos decisórios e procedimentos sobre a gestão da informação (FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2014). De acordo com Tallon, Ramirez e Short

(2013, p. 143): “[...] muito do que sabemos sobre governança da informação vem de uma gama de estudos de caso e análises de *frameworks* que oferecem *insights* do papel e composição da governança da informação”. Todavia, a GovInfo é usualmente abordada nas organizações sob a estrutura ampla da Governança da Tecnologia da Informação (GovTI), podendo se utilizar, da mesma forma que a TI, de mecanismos estruturais, processuais e relacionais.

Diante disso, Tallon, Ramirez e Short (2013) exploram de forma pioneira as práticas (mecanismos) para governar o artefato informação, partindo da ótica dos mecanismos de Governança de TI. No entanto, os autores destacam a **falta de pesquisas que abordem de maneira mais aprofundada** esses e outros mecanismos que possam ser utilizados para governar as informações e dados nas organizações.

Nesse sentido, a abordagem da GovInfo é, também e especialmente importante para a **Contabilidade**, haja vista seu objetivo primordial de fornecer informações que sejam úteis aos stakeholders para tomadas de decisão (COYNE; COYNE; WALKER, 2018; NEELY; COOK, 2011). E, sendo um tipo de informação vital para as empresas de todos os portes, o padrão das informações contábeis em termos qualitativos se torna uma das grandes e tradicionais preocupações dos profissionais contábeis (BUSHMAN; INDJEKIAN, 1993; ZHAI; WANG, 2016), não só pelos benefícios potenciais, mas porque, da mesma forma, o custo dos erros de informação contábil pode afetar tanto a empresa como a economia de modo geral. Da mesma forma que os exemplos bastante difundidos das fraudes das demonstrações financeiras da Enron e da *WorldCom*, reveladas em 2002 (XU, 2015).

Cabe considerar ainda que a Contabilidade vem enfrentando desafios relacionados ao volume de informações e de dados e ao impacto das novas tecnologias. A exemplo disso, destaca-se o *Big Data*, que apresenta novos riscos e oportunidades para os profissionais contábeis em todas as suas subáreas – auditoria, gerencial, financeira, ensino e pesquisa (HUERTA; JENSEN, 2017). Neste cenário, o contador deve compreender **quais são os mecanismos de controle** mais adequados para a organização (ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017).

Diante do exposto, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: *quais são os mecanismos de governança da informação contábil?* Assim, objetiva-se identificar as práticas de controle utilizadas para governar a informação contábil, tendo como elementos norteadores os mecanismos de Governança de TI (MecGovTI) e de Governança da Informação (MecGovInfo). Para tanto, após uma revisão sistemática dos mecanismos existentes na

literatura, foram conduzidas entrevistas com especialistas em Contabilidade. A partir de uma análise qualitativa apoiada pelo uso do *Software* Nvivo, foi possível obter uma listagem de mecanismos para a área contábil.

A presente pesquisa se justifica pela **necessidade de que sejam realizadas mais pesquisas de campo** relacionadas à GovInfo (ALHASSAN; SAMMON; DALY, 2018). Este estudo pode contribuir no contexto contábil com o debate atual sobre os impactos de temas como *Data Analytics* e *Big Data*, presentes em chamadas de renomados periódicos da área (RICHARDSON, 2018; AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION, 2018). Ademais, o **aprimoramento da GovInfo** é a resposta para a necessidade de melhores informações e tomadas de decisão (COYNE; COYNE; WALKER, 2018), assim como uma estratégia para a proteção de dados e informações (DONALDSON; WALKER, 2004). Por fim, destaca-se o perfil do profissional contábil que vem a contribuir com a GovInfo quando coloca em prática expertises relacionadas a negócios, tais como conformidade regulatória, controles internos e *business intelligence* (COYNE; COYNE; WALKER, 2018).

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico que embasa este artigo. Para tanto, serão explorados tópicos atinentes à Governança de TI e Governança da Informação, apresentando-se uma perspectiva geral sobre essas temáticas; e à Governança da Informação Contábil, expondo-se o que é conhecido sobre o assunto.

2.2.1 Mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação (MecGovTI)

É inegável que a Tecnologia da Informação (TI) aumenta a capacidade das empresas sobreviverem no mercado global altamente competitivo ao qual estão expostas (WU; STRAUB; LIANG, 2015). Desse modo, pode-se extrapolar o conceito de **governança** para a TI, pois significa desenhar uma série de mecanismos na empresa para controlar a discricionariedade do corpo diretivo, aproximando os seus interesses aos da propriedade e garantir a criação de valor para os acionistas (REYNA, 2012). E, de fato, o papel crítico da TI nas empresas trouxe evidências importantes sobre a relevância da GovTI para o desempenho organizacional (LUNARDI *et al.*, 2014). Isso porque “[...] o uso efetivo da tecnologia da informação depende muito de boa governança de TI” (WU; STRAUB; LIANG, 2015, p. 498).

Como parte integrante da Governança Corporativa, a Governança de TI (GovTI) visa a suportar o alinhamento da TI ao negócio e a criação de valor a partir de ativos de TI (WEILL; ROSS, 2004; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009). Segundo Peterson (2004), a GovTI engloba a distribuição de direitos e responsabilidades de tomada de decisão entre as partes interessadas na empresa; e os procedimentos e mecanismos para a tomada e para o monitoramento de decisões estratégicas sobre a TI. Para tanto, a GovTI pode ser implementada por meio de um conjunto de práticas, mais especificamente uma mistura de **mecanismos** de estrutura, de processos e de relacionamentos (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009). Esses mecanismos direcionam e organizam a companhia para atingir seus objetivos, fornecendo valor agregado do uso de Tecnologia da Informação (GOVINDARAJU; DWIPAYANA; SALAMAH, 2018).

De Haes e Van Grembergen (2009) ilustram a composição desses diferentes mecanismos em três tipos: estrutura, processo e relacionamento. Os mecanismos de estruturas de GovTI incluem a definição de papéis e responsabilidades, bem como aspectos relacionados à forma estrutural da organização. Os mecanismos de processos se referem à formalização de processos para tomada de decisão estratégica da TI, da mesma forma que os procedimentos de monitoramento, tais como: indicadores de desempenho, gestão de projetos e *frameworks* como *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) e *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL). Por fim, 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).

Uma barreira para uma governança efetiva de TI é a falta de compreensão sobre a forma como as decisões são tomadas, os processos que estão sendo implementados e os resultados desejados pela organização (JANSSEN; JOHA, 2007). Desse modo, os MecGovTI auxiliam a reduzir essas limitações e por isso precisam ser bem definidos e articulados dentro da organização.

2.2.2 Mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo)

A Governança da Informação (GovInfo) considera a informação como um recurso essencial, demonstrando que o seu uso, e não apenas a sua produção e armazenamento, deve ser considerado nos processos de governança (KOOOPER; MAES; LINDGREEN, 2011). Para tanto, a GovInfo atua por meio do uso de **mecanismos** para apoiar a qualidade da informação,

criando valor e também a protegendo de comportamentos oportunistas (RASOULI *et al.*, 2016).

Donaldson e Walker (2004) são considerados precursores na literatura de GovInfo ao descrever a implantação de um modelo de governança no serviço de saúde nacional do Reino Unido. Outros estudiosos acrescentaram contribuições importantes em contextos específicos, como por exemplo: definição de processos de conformidade para uma instituição da área da saúde (HUSTON, 2005); descrição de modelos de governança de dados na perspectiva de empresas de setores distintos (WEBER; OTTO; ÖSTERLE, 2009); organização da governança de dados em empresas de telecomunicações (OTTO, 2011); desenvolvimento da GovInfo na Intel (TALLON; SHORT; HARKINS, 2013); modelo estrutural de GovInfo para o sistema bancário (FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2017); entre outros.

Porém, o estudo de Tallon, Ramirez e Short (2013) merece destaque, pois buscou descobrir **práticas usadas** para governar artefatos de informação ao questionar 37 executivos de 30 organizações de setores distintos da indústria, com base no que já se teorizou de GovTI. Weber, Otto e Österle (2009) contribuem ao ressaltar a falta de uma abordagem única para a GovInfo. E, por isso, esta pode ser retratada de forma consistente com os três tipos de prática de GovTI, quais sejam: práticas de estrutura, de processos e de relacionamento (WEBER; OTTO; ÖSTERLE, 2009; TALLON; SHORT; HARKINS, 2013).

2.2.3 Mecanismos de Governança da Informação Contábil (MecGovInfoCont)

A relação entre o campo científico da Contabilidade e da GovInfo ainda carece de estudos, uma vez que, em consulta pelo termo de busca ““*information governance*” *account**” nas bases da SCOPUS, *Web of Science*, EBSCO, *Science Direct* e CAPES, encontra-se apenas o artigo de Coyne, Coyne e Walker (2018), que será apresentado ainda nesta seção. No entanto, é importante destacar que a literatura vem abordando especialmente o tema Contabilidade e sua relação com a **Governança Corporativa** e o mercado (JACQUES *et al.*, 2011).

E, nesse sentido, um tópico de atenção especial é a **qualidade contábil**, que, até então, está relacionada aos mecanismos de Governança Corporativa, os quais surgiram com os comitês de auditoria no Reino Unido, no momento em que muitos escândalos financeiros se tornavam conhecidos, como o caso das fraudes ocorridas no caso da empresa Enron, reveladas em 2002 (AL-SHAER; SALAMA; TOMS, 2017). A relevância dos mecanismos de

governança corporativa identicamente surgiu em decorrência de **problemas de agência**, buscando assegurar que as demonstrações financeiras refletissem o real valor da entidade, promovendo maior qualidade das informações contábeis (HUTCHINSON, 2009; HABIB; JIANG, 2015).

Para Bushman e Smith (2001), a Contabilidade é um importante mecanismo de controle da Governança Corporativa, pois permite a avaliação do desempenho e da capacidade de gestão das empresas. Desse modo, **Contabilidade e Governança** estão essencialmente ligadas, já que uma incorre em impactos da outra (COSTA, 2005). Entretanto, os mecanismos de Governança Corporativa são mais associados à proteção do investidor e ao controle dos órgãos da administração (CUNHA; RODRIGUES, 2018).

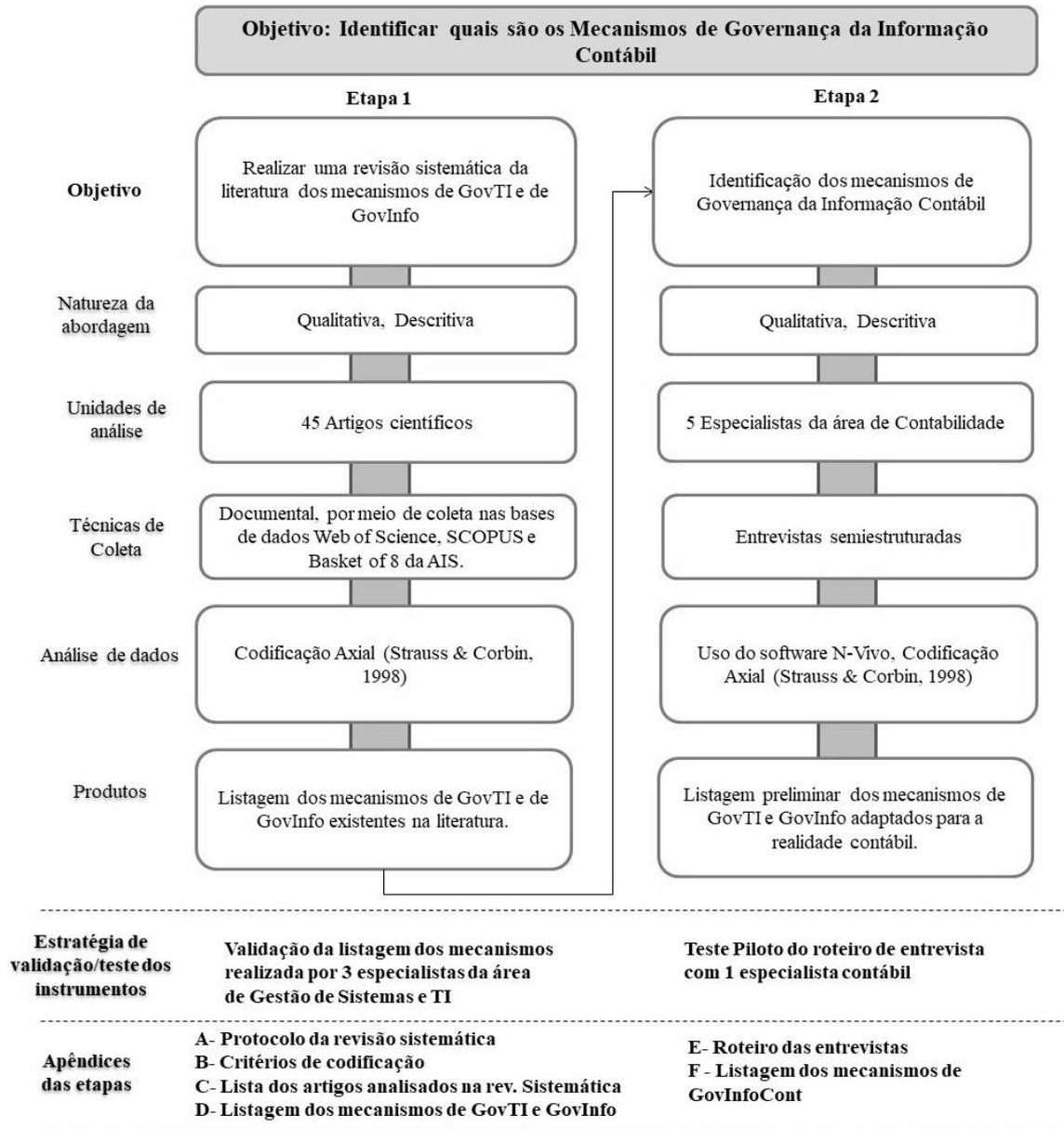
Assim, a **GovInfo** surge para preencher um espaço ainda não atendido pelas estruturas de governança existentes (FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2017). A GovInfo se apresenta igualmente como um instrumento para contrapor os efeitos da **informação assimétrica**, aliando sua estrutura com a **GovTI** - ambas atuantes como estruturas específicas da **Governança Corporativa** (LAJARA; MAÇADA, 2013). Logo, a GovInfo, como área específica da Governança Corporativa, voltada para os cuidados com a informação, pode contribuir com a qualidade da informação contábil.

Coyne, Coyne e Walker (2018) engajam os contadores na discussão sobre GovInfo ao explorarem o contexto de governança do ciclo de vida do *Big Data*. Este seria como uma primeira tentativa para formalizar o conhecimento que os contadores precisam em um novo campo da profissão contábil (neste caso, relacionado à GovInfo do *Big Data*). Além de expressarem a importância do papel do contador, os autores ressaltam que a GovInfo deve ser de responsabilidade compartilhada por especialistas de negócios, mas, essencialmente relacionada àqueles profissionais vinculados à TI e à Contabilidade.

2.3 MÉTODO

A fim de identificar quais são os mecanismos de Governança da Informação Contábil (MecGovInfoCont), esta pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva. Busca-se, na literatura de Governança de TI (GovTI) e de Governança da Informação (GovInfo), consolidar os mecanismos existentes e identificar, junto a especialistas em Contabilidade, quais as principais práticas de controle utilizadas para governar a informação contábil. O desdobramento da pesquisa se compõe de duas etapas descritas na Figura 1.

Figura 1 - Desenho de pesquisa



Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

Conforme apresentado na Figura 1, esta pesquisa será operacionalizada em duas etapas, sendo elas: revisão sistemática dos mecanismos de Governança de TI (MecGovTI) e de Governança da Informação (MecGovInfo) e identificação dos mecanismos de governança para o contexto contábil. Para cada uma das etapas, buscou-se ilustrar o detalhamento dos procedimentos adotados desde as unidades de análise até as estratégias de validação utilizadas, inclusive a descrição de apêndices de cada uma delas.

2.3.1 Técnicas de coletas e análise de dados

Para a **Etapa 1**, foram realizadas buscas nas bases de dados *Web Of Science* e SCOPUS e nos principais periódicos da área de Sistema de Informação (denominado grupo *Basket of 8* da Associação de Sistemas de Informação - AIS), buscando-se uma efetiva revisão da literatura (WEBSTER; WATSON, 2002). Assim, totalizou-se uma amostra de 45 artigos que foram objeto de análise de conteúdo com codificação axial (STRAUSS; CORBIN, 1998), seus respectivos critérios constam no Apêndice B. Essa etapa se justificou pela inexistência de estudos que indicassem uma listagem consolidada e detalhada dos mecanismos.

Na **etapa 2**, buscou-se entender quais os mecanismos utilizados na governança de informações contábeis, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com cinco especialistas da área contábil. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base na revisão sistemática dos MecGovTI (APÊNDICE D). Tanto o roteiro das entrevistas quanto o termo de consentimento constam no Apêndice E. As entrevistas foram gravadas e transcritas para permitir um melhor tratamento dos dados. A análise de dados das entrevistas foi realizada com o apoio do *software* Nvivo (versão 11.2.1.616), que possibilitou melhor gerenciamento do processo de identificação dos mecanismos, bem como da sistematização da análise de dados. Em suma, esta etapa teve forte inspiração a partir da abordagem de Tallon, Ramirez e Short (2013), ao buscar estender a literatura de GovTI e descobrir as práticas usadas para governar o artefato informação, todavia no contexto contábil. A partir da análise de conteúdo das respostas dos entrevistados, consolidou-se uma listagem preliminar de MecGovInfoCont (APÊNDICE F).

A definição de **especialistas** neste estudo significou um indivíduo com notório saber, que possuísse, além de experiência e titulação comprovadas, ligação a instituições acadêmicas e profissionais, e interface tanto com a prática profissional nas organizações quanto com o ensino de Ciências Contábeis (MIRANDA; CASA NOVA; CORNACCHIONE JUNIOR, 2014). A seleção dos especialistas se deu por acessibilidade e conveniência, e foi mantido o anonimato de todos os participantes nas etapas.

2.3.2 Rigor da pesquisa

Uma prática que vem sendo bastante adota na área de Sistemas de Informação (SI), é a realização de testes de **validação com especialistas** do campo, especialmente para construir e validar instrumentos de coleta de dados (OLIVEIRA; MAÇADA; OLIVEIRA, 2016). Assim,

buscou-se a validação dos MecGovTI e MecGovInfo identificados na revisão sistemática de literatura. A lista de MecGovTI foi enviada para três especialistas da área de Gestão de Sistemas e TI, os quais elaboraram seus pareceres com observações sobre a avaliação dos itens. Já, os MecGovInfo foram revisados de forma cruzada, por meio de triangulação de investigadores, buscando-se também o emprego de diferentes observadores para revelar e minimizar possíveis vieses vindos do pesquisador individual (FLICK, 2009). Esta etapa possibilitou realizar alguns ajustes na redação dos itens da lista final de mecanismos.

Para a etapa de entrevistas, realizou-se um **pré-teste** com um especialista da área contábil, o que viabilizou ajustes sensíveis dos textos das perguntas, a fim de facilitar aos respondentes a compreensão do questionário. Tais iniciativas visam aumentar o rigor e a qualidade na pesquisa por meio da validação procedimental, pela qual se avalia a veracidade das observações, interpretações e generalizações relatadas pelo pesquisador; e por meio de estratégias para aumentar a **credibilidade**, com leitores adicionais e revisão por colegas. Isso permitirá ao leitor formar uma avaliação independente sobre as afirmações do pesquisador (FLICK, 2009).

Os procedimentos metodológicos realizados, e aqui descritos, objetivam atentar com o rigor e a qualidade da pesquisa. As técnicas descritas na Figura 1 procuram tornam os dados da pesquisa mais transparentes, conferindo uma maior **confiabilidade** e possibilitando a replicação deste estudo (FLICK, 2009).

2.4 RESULTADOS

Esta seção traz os principais resultados da pesquisa. Inicialmente, apresentar-se-á a listagem dos mecanismos de Governança de TI (GovTI) e de Governança da Informação (GovInfo) resultantes da revisão sistemática de literatura. Na sequência, serão expostos os resultados das entrevistas e a sistematização dos mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont).

2.4.1 Resultados da revisão sistemática de literatura

Nesta seção, evidencia-se os resultados da revisão sistemática dos mecanismos de Governança de TI (MecGovTI) e Governança da Informação (MecGovInfo), validada por três especialistas, sendo um deles profissional da área de TI e os outros dois acadêmicos da área

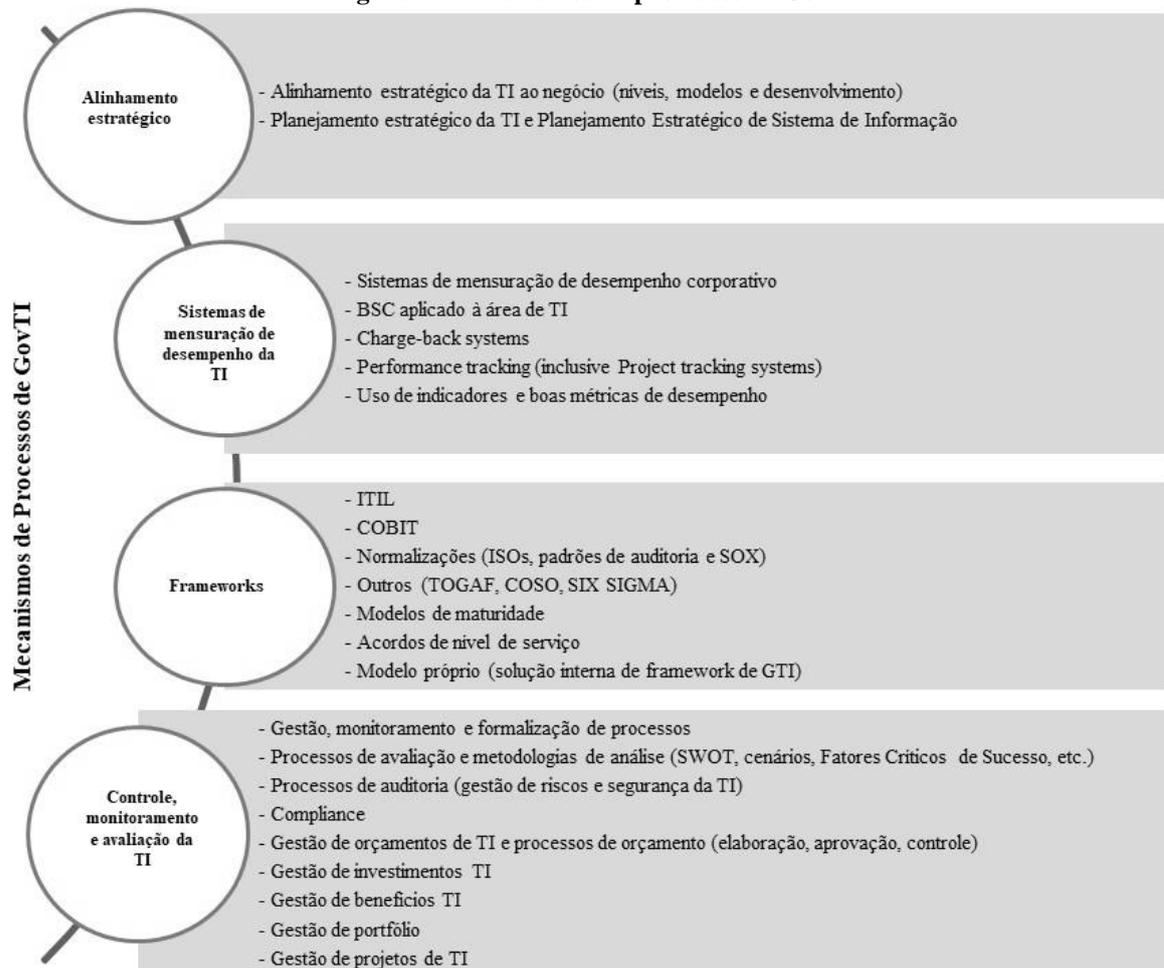
de Gestão de Sistemas e TI. Todos os pareceres indicaram a validação da revisão sistemática realizada.

2.4.1.1 Mecanismos de governança de TI (MecGovTI)

Os MecGovTI serão apresentados de acordo com as classificações existentes na literatura: processos, estruturas e relacionamento. Além disso, a revisão possibilitou a identificação de outras categorias: grupos de mecanismos por tipo e itens de mecanismos, cujo detalhamento consta no Apêndice B. As referências dos mecanismos apresentados estão devidamente apresentadas no Apêndice D.

Os mecanismos de processos se referem à institucionalização e à formalização de tomada de decisão estratégica, bem como aos procedimentos de monitoramento da TI (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009), conforme demonstrados na Figura 2.

Figura 2 - Mecanismos de processos de GovTI

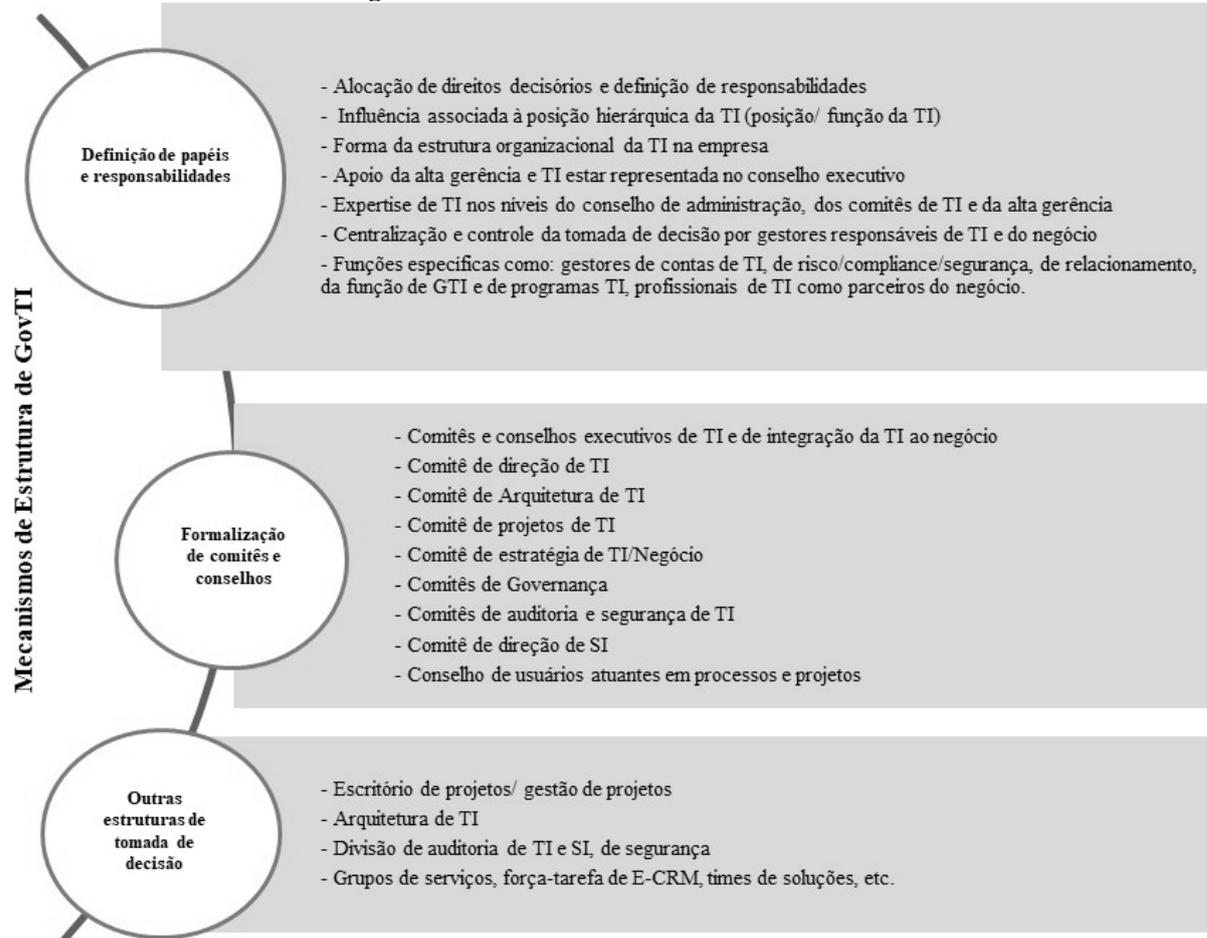


Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

A Figura 2 mostra que os grupos de mecanismos de processos estão associados a ferramentas estratégicas de tomada de decisões, métricas e conformidade (LUNARDI *et al.*, 2014). Assim, o primeiro grupo se compõe de práticas que visam garantir o alinhamento da TI com as políticas organizacionais, para alcançar resultados de negócios estratégicos (WEILL; ROSS, 2004; KO; FINK, 2010; WU; STRAUB; LIANG, 2015). Já, o cumprimento de metas e objetivos da TI e da organização ocorre por meio do uso de sistemas de mensuração de desempenho (LUNARDI *et al.*, 2014). Na sequência, os *frameworks* estabelecem boas práticas (diretrizes) que englobam domínios distintos da TI (LUNARDI *et al.*, 2014). Por fim, o último grupo reúne todos aqueles mecanismos que objetivam monitorar, controlar e avaliar as demais atividades relacionadas a políticas e estratégias estabelecidas na função da TI (WU; STRAUB; LIANG, 2015).

A Figura 3 apresenta os mecanismos de estrutura da TI, que consistem, basicamente, de 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

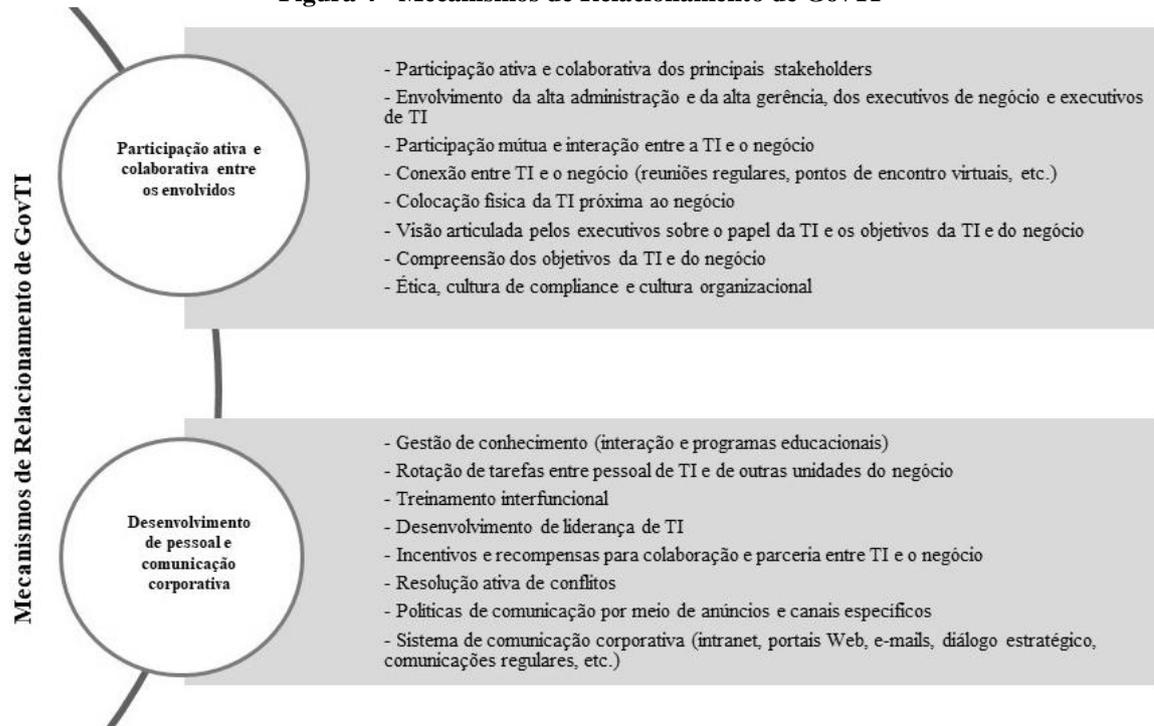


Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

A Figura 3 estabelece que os mecanismos do grupo de definição de papéis e responsabilidades 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 um maior profissionalismo à entidade (LUNARDI *et al.*, 2014). Neste grupo se incluem, da mesma forma, 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). A existência de comitês e conselhos, bem como de outras estruturas formais, é um mecanismo voltado para a forma da TI na organização, podendo ser institucionalizado ou servir para atender apenas demandas temporárias na entidade (PETERSON, 2004).

A Figura 4 apresenta os mecanismos de relacionamento, que envolvem práticas para promover a interação entre as pessoas envolvidas em GovTI, bem como o desenvolvimento e a comunicação.

Figura 4 - Mecanismos de Relacionamento de GovTI



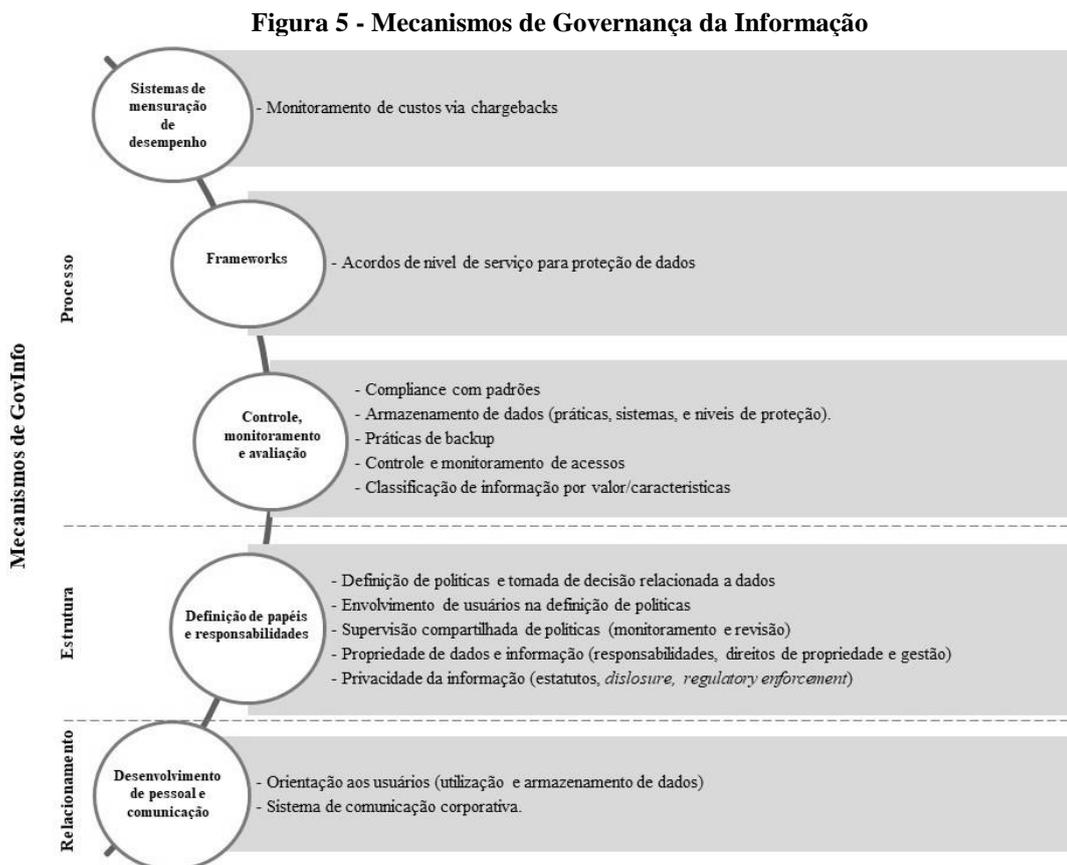
Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

A Figura 4 demonstra que o primeiro grupo de mecanismos busca facilitar a integração relacional entre os envolvidos (PETERSON, 2004) e enfatiza a participação ativa e colaborativa para promover a coordenação entre as estruturas e os processos de GovTI (HASBOLLAH; SIMON; LETCH, 2017), além da compreensão compartilhada dos objetivos da TI e do negócio (LUNARDI *et al.*, 2014). Os mecanismos de desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa visam aprimorar conhecimentos por meio de treinamentos e programas educacionais, buscando aumentar o entendimento sobre a funcionalidade da TI e o valor criado ao negócio (WILKIN, 2012). As práticas de comunicação objetivam disseminar princípios e políticas de GovTI, bem como resultados de tomada de decisão por políticas e canais bem estabelecidos (WEILL; ROSS, 2004).

Em resumo, percebe-se a diversidade de itens obtidos na revisão sistemática da literatura e que auxiliam a traçar um panorama das práticas de TI. Assim, foram identificados 23 mecanismos de processo, 20 itens de estrutura e 16 mecanismos de relacionamento. Como evidenciado nesta seção, embora os principais estudiosos da área de GovTI apresentem contribuições valiosas a respeito dos MecGovTI, é importante manifestar que outros itens são discutidos nas pesquisas.

2.4.1.2 Mecanismos de governança da informação (MecGovInfo)

Ao analisar os estudos sobre GovInfo, poucos deles trazem alguma contribuição a respeito de mecanismos, entre todos, o estudo de Tallon, Ramirez e Short (2013) é o mais representativo em relação aos itens identificados. A Figura 5 apresenta os MecGovInfo identificados na revisão sistemática de literatura.



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

Diante dos mecanismos apresentados, percebe-se a pouca diversidade de itens da recente literatura de GovInfo, se comparado aos MecGovTI - já bem disseminados na literatura. Ressalta-se que tanto os mecanismos processuais quanto estruturais e de relacionamento são bem específicos para cuidados com informação e dados.

Quanto a processos, evidencia-se práticas relacionadas aos controles de custos para gerenciar grandes quantidades de dados e avaliações sobre acordos de níveis de serviço (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013). O maior volume de práticas são as relacionadas ao armazenamento, *backup* e controle de acessos, bem como à classificação da informação por valor, que busca garantir que todos os dados do negócio sejam organizados de acordo com um

padrão da empresa, tornando-os catalogados e recuperáveis (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013; COYNE; COYNE; WALKER, 2018).

Os mecanismos de estrutura refletem, basicamente, atribuições de papéis para os tomadores de decisão quanto à administração de dados, e são direcionados pelo estabelecimento de políticas de GovInfo (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013). Práticas sobre privacidade de dados e informação, destacado por Mayer-Schonberger (2010), decorrem de leis que preveem um conjunto abrangente de direitos de privacidade, os quais devem ser considerados.

Por fim, os mecanismos de relacionamento visam orientar os usuários quanto a considerações sobre armazenamento de dados e sobre a importância de determinadas políticas de governança, bem como sobre riscos inerentes ao uso das informações (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013). Diante dos itens apresentados, destaca-se a relevância das práticas abordadas nos estudos, que podem contribuir para a disseminação da GovInfo no contexto organizacional. Com base na revisão sistemática, foram identificados 7 mecanismos relacionados a processos, 5 itens de estrutura e 2 mecanismos de relacionamento.

2.4.2 Identificação dos mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont)

Para esta etapa da pesquisa, foram entrevistados cinco especialistas em Contabilidade, sendo um vinculado à gestão do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) da Receita Federal do Brasil e um o *Chief Executive Office* (CEO) de uma empresa de TI que fornece soluções de consultoria para o segmento contábil e fiscal. Os outros três especialistas são acadêmicos com ampla experiência na área de Controladoria e Contabilidade Gerencial. Todos participantes são pós-graduados, com efetiva atuação relacionada à informação contábil. Os relatos dos cinco especialistas serão representados pelos códigos: E2a (especialista vinculado ao SPED), E2b (CEO de uma empresa de TI), E2c, E2d, E2e (especialistas acadêmicos).

Os resultados possibilitaram classificar os MecGovInfoCont da mesma forma que os MecGovTI e MecGovInfo apresentados: em itens de processo, estrutura e relacionamento. Assim, busca-se discorrer sobre os grupos de mecanismos identificados, relacionando a frequência de palavras das respostas dos especialistas – obtida com o uso do *software* Nvivo - aos trechos das entrevistas que dão ênfase aos resultados e permitem inferir quais são os MecGovInfoCont. O detalhamento de cada mecanismo consta no Apêndice F.

O segundo grupo de mecanismos de processo são os sistemas de mensuração de desempenho. A Figura 7 apresenta a nuvem de palavras obtida:

Figura 7 - Nuvem de palavras Mecanismos de Processo/ Mensuração de desempenho



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa com o apoio do software Nvivo (2019).

Percebe-se, na Figura 7 que, no entorno da palavra ‘contabilidade’, destacam-se também: ‘indicador’, ‘nível’, ‘empresa’, ‘indicadores’, ‘estratégico’, ‘desempenho’ e ‘informação’, vocábulos que denotam o uso de diferentes indicadores para medir o desempenho da Contabilidade, sendo esta a forma mais usual: *“o que eu acho que é comum em toda organização é o uso de indicadores ou métricas de desempenho. Isso eu acho que é comum em todas as organizações e nos setores contábeis das organizações também”* (E2a). Foram destacadas diversas métricas para GovInfoCont, adaptadas à realidade da organização, tais como: prazo de elaboração e entrega das informações contábeis (E2a, E2b, E2d, E2e); acurácia das demonstrações (E2a); processamento de declarações e impostos (E2c); e indicadores sobre o uso de tecnologia e níveis de automatização e robotização da área (E2b, E2e). **Logo, infere-se que o principal mecanismo de mensuração do desempenho para Governança da Informação Contábil (GovInfoCont) é o uso de um mix de indicadores e métricas de desempenho da Contabilidade.**

Já o terceiro grupo de mecanismos de processos, trata da identificação de *frameworks* utilizados pela Contabilidade. A Figura 8 apresenta os termos de destaque no relato dos especialistas.

Figura 8 - Nuvem de palavras Mecanismos de Processo/ *Frameworks*



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa com o apoio do software Nvivo (2019).

Além do expressivo destaque para a palavra ‘contabilidade’, seguida de ‘informação’, a Figura 8 expõe que foram significativos os seguintes termos: ‘*framework*’, ‘normas’, ‘contábil’, ‘empresas’, ‘práticas’ e ‘estrutura’, os quais denotam o discurso dos especialistas sobre o uso de *frameworks* pela Contabilidade. Dentre os itens citados, as normas técnicas e princípios da Contabilidade são vistos como diretrizes de boas práticas para a GovInfoCont: “em termos de normalizações, eu acho que são os padrões, as nossas normas técnicas, nossas normas técnicas do Conselho. As Normas são *frameworks* importantes, os CPCs, os pronunciamentos contábeis, os IPSAs para o setor público, etc.” (E2a).

O cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e das demais normalizações também foram citados como diretrizes importantes para uma melhor governança e para uma maior qualidade das informações contábeis, uma vez que o atendimento à SOX, influencia na conformidade das informações (E2c, E2e). Sobre o uso de soluções internas, E2e complementa dizendo que: “normalmente se utilizam soluções internas, modelos próprios nas empresas”. **Desse modo, infere-se que os *frameworks* utilizados pela Contabilidade são: i) princípios e padrões contábeis (IFRS, US GAAP), normas técnicas de Contabilidade (NBCs, CPCs, IPSAs); ii) atendimento à Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e a outras normas ou padrões aplicáveis à empresa; iii) outros *frameworks* como COSO; iv) solução interna (práticas de diferentes *frameworks* estabelecidas para a Contabilidade).**

O quarto e último grupo de mecanismos de processo trata de controle, monitoramento e avaliação da Contabilidade, cujos destaques dos entrevistados foram relacionados aos seguintes termos, exibidos na Figura 9.

Figura 9 - Nuvem de palavras Mecanismos de Processo/ Controle, monitoramento e avaliação



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa com o apoio do software Nvivo (2019).

Na Figura 9, percebe-se que, além da palavra ‘contabilidade’, os seguintes termos foram similarmente expressivos: ‘auditoria’, ‘empresa’, ‘contábil’, ‘processos’, ‘compliance’, ‘controle’ e ‘gestão’, seguidos de outras palavras que denotam os itens citados pelos especialistas. Foi ressaltada a importância de processos de auditoria, sejam as que ocorrem internamente no ambiente empresarial, sejam as externas realizadas por empresas especializadas, ou ainda processos específicos de auditoria continuada com foco em GovInfoCont. Sobre isso, E2d observa que a auditoria acaba auxiliando a empresa a ter um diferencial ao “[...] mostrar que ela tem uma certa governança, pra mostrar transparência dos meus dados”.

Da mesma forma, processos de *compliance* e de auditoria foram bastante discutidos pelos entrevistados: “*Compliance é a principal, é a essência da Contabilidade e engloba ver se tá dentro da legislação fiscal, societária, se tá dentro de boa governança*” (E2e). Para E2a, “a Contabilidade ela já é a grande ferramenta de compliance e de auditoria da organização”. E2b destacou aspectos relacionados aos sistemas de informação:

[...] o compliance dos sistemas de informação, por meio de regras de validação, passa a ser importante em função do nível de governança que tu começa a implementar, porque não se concebe mais um nível de governança se tu levar mais tempo para apurar o imposto de renda ou para fechar a Contabilidade porque tu estás encontrando problemas só lá no último minuto (E2b).

A relevância de controle e gestão de processos foi destacada por todos os respondentes: “É óbvio que a gente tem que ter uma gestão de processo e monitoramento em

qualquer área contábil [...] não é concebível que você vai manipular uma série de dados de informação como é a Contabilidade, dados sensíveis, e não vai ter um mínimo de gestão de processos” (E2a). Ademais, foram descritas práticas específicas para controle de informações na Contabilidade: “[...] parte da Contabilidade vai cuidar para que a informação transite, seja encaminhada para aqueles responsáveis, e para os seus usuários [...] e isso também afeta a parte de controle. Então toda a parametrização do sistema, em grande parte, acaba sendo feita pela Contabilidade” (E2e). E2b complementa ao argumentar que geralmente o contador se envolve nos controles das informações, que “[...] devem ser classificadas como sensíveis ou não ao negócio, e determinarem assim um nível de profundidade de controle”.

Em suma, tais resultados justificam os principais mecanismos destacados nas entrevistas, cujo detalhamento de cada item consta no Apêndice F. **Assim, infere-se que os mecanismos de controle, monitoramento e avaliação para a GovInfoCont são: i) gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis; ii) processos de avaliação contábil e metodologias de análise; iii) *compliance* das regras contábeis, tributárias, jurídicas e societárias e do sistema de informação contábil; iv) processo de auditoria contábil; v) sistema de controle interno; vi) armazenamento de dados e procedimentos de *backup*; vii) práticas específicas dos sistemas de informação contábil; viii) práticas de *backup*; ix) controle de acessos; x) práticas de classificação da informação; xi) gestão de orçamentos e de investimentos; e xii) gestão de projetos vinculados à Contabilidade.**

Em suma, a diversidade de práticas de controle evidencia a preocupação dos contadores com itens de processo para uma melhor GovInfoCont. Dando continuidade aos resultados das entrevistas, a seção a seguir apresenta os mecanismos de estrutura indicados pelos especialistas.

2.4.2.2 Mecanismos de Estrutura

Em relação aos mecanismos estruturais, o primeiro grupo de itens a ser apresentado trata da definição de papéis e responsabilidades e os termos mais frequentes nas respostas dos especialistas são mostrados na Figura 10.

Figura 10 -- Nuvem de palavras Mecanismos de Estrutura/ Definição de papéis e responsabilidades



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa com o apoio do software Nvivo (2019).

Na Figura 10, algumas palavras foram tão expressivas quanto ‘contabilidade’, quais sejam: ‘empresa’, ‘*controller*’, ‘informação’, ‘contador’, ‘decisão’ e ‘contábil’. Tais evidências corroboram a importância destacada pelos especialistas quanto à participação ou ciência da Contabilidade em relação as decisões da empresa como um todo, pois “*se ela (a Contabilidade) participa da tomada de decisão, o controller, o contador, eu acho que me parece mais próximo, ele pode influenciar na governança, na questão do compliance, na questão dos investimentos para área, na questão do monitoramento necessário*” (E2b). E2a observa que “*cada vez mais os contadores são chamados aos processos estratégicos das empresas [...]*”, e isso justifica o seu envolvimento na tomada de decisão da empresa, bem como a influência da Contabilidade na estrutura da organização.

O impacto das definições de papéis e responsabilidades na gestão da informação também foi destacado pelos entrevistados e, além disso, a atenção a ser dada quanto a quem toma a decisão e a quem gerencia a informação, pois “*hoje talvez o ativo mais caro e mais importante dentro de uma empresa seja a informação [...] Então, tem que ter apoio da alta gerencia total*” (E2c). Tal fato é complementado por E2b ao explicar sobre a importância da Contabilidade e a influência que ele exerce, por meio de seus papéis, nos níveis de GovInfo que a empresa vai adotar: “[...] *os contadores, e todos os demais cargos a eles permitidos, eles são ao menos influenciadores: nas suas opiniões e suas diretrizes, suas necessidades, pois elas são sim balizadoras daquilo que a empresa vai adotar ou os níveis que ela vai adotar de governança*” (E2b). Por fim, E2d destacou a importância do conhecimento de TI na

Contabilidade, pois “[...] *hoje o profissional que tem conhecimento contábil e de TI consegue ser um diferencial: tecnologia é o sobrenome do contador*” (E2d).

Ainda, a importância de funções específicas é ressaltada por E2a: “*qualquer área de Contabilidade vai ter que ter o seu controller responsável, ou o contador chefe*”; as quais dependem da estrutura da organização: “[...] *as que forem bem estruturadas vão ter que identificar quem são as pessoas que estão gerindo*” (E2a). **E diante do exposto, infere-se a existência dos seguintes mecanismos sobre definição de papéis e responsabilidades para GovInfoCont: i) Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa; ii) influencia associada a posição hierárquica da Contabilidade; iii) influenciadores da Governança da Informação Contábil por meio do papel do contador, *controller* e diretor financeiro; iv) apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações; v) conhecimento de TI nos níveis dos operadores contábeis; vi) conhecimento contábil nos altos níveis de gestão; vii) centralização e controle da tomada de decisão; e viii) funções específicas tais como: *controller* e/ou CFO, contador chefe e funções relacionadas as áreas específicas da Contabilidade.**

O segundo grupo de mecanismos de estrutura reúne tanto a formalização de comitês e conselhos quanto a formação de outras estruturas de tomada de decisão. A Figura 11 evidencia as palavras mais frequentes nas respostas:

Figura 11 - Nuvem de palavras Mecanismos de Estrutura/ Formalização de comitês e conselhos e outras estruturas de tomada de decisão



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa com o apoio do software Nvivo (2019).

A Figura 11 mostra que as palavras que se destacam no entorno de ‘contabilidade’ são: ‘informação’, ‘comitê’, ‘contábil’ e ‘controladoria’, reforçando a discussão sobre estruturas

como comitês e conselhos. Os participantes ressaltaram mais a participação da Contabilidade nos comitês e conselhos que existem na empresa, ao invés de a área contábil criar essas estruturas: “a empresa até pode ter um comitê desses, mas aí a Contabilidade vai ser um dos representados lá né, participando, não um comitê dentro da Contabilidade” (E2a). Ademais, E2e observa que pode ser mais relevante a formação de grupos de trabalho, do que um comitê propriamente dito e explica que nada impede que a Contabilidade possua um comitê de governança contábil. **Desse modo, infere-se que os mecanismos de estrutura adaptados para a área contábil são: i) Contabilidade representada nos diferentes comitês que existirem na empresa; ii) comitê de governança contábil; iii) comitê de auditoria interna; e iv) grupos de trabalho com representantes de áreas distintas da Contabilidade.**

2.4.2.3 Mecanismos de Relacionamento

Por fim, quanto aos mecanismos de relacionamento, o primeiro grupo a ser analisado é sobre participação ativa e colaborativa entre os envolvidos. E os termos mais frequentes nas respostas dos especialistas são destacados na Figura 12.

Figura 12 - Nuvem de palavras Mecanismos de Relacionamento/ Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa com o apoio do software Nvivo (2019).

No entorno da palavra ‘contabilidade’, conforme aponta a Figura 12, o vocábulo que mais se destaca é ‘empresa’, seguida de ‘cultura’ e ‘contador’. Em expressividades similares tem-se: ‘ética’, ‘organização’, ‘negócio’, ‘conhecer’, ‘processo’, entre outras. Assim, observa-se a consideração de mecanismos que aproximem 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. Tem que se sentir parte do negócio, tem que saber o que está acontecendo*” (E2d). De forma complementar, E2c relata que “*eu (enquanto Contabilidade) tenho que conhecer o processo de negócio da empresa, como é que as coisas acontecem*”. Por isso, a Contabilidade “[...] *precisa ter conexão com todos os setores também*” (E2e). Ademais, destaca-se que “[...] *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; COYNE; WALKER, 2018).

Aspectos sobre ética foram, do mesmo modo, evidenciados pelos especialistas: “[...] *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). Sobre isso, E2c também reforça a consideração de aspectos éticos dizendo que “*a moderna Contabilidade ela tem que aproveitar e divulgar, alinhada com a ética da empresa, as suas práticas de compliance, e se posicionar*”.

Assim, infere-se que os mecanismos de participação ativa e colaborativa são os seguintes: i) participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa; ii) participação mútua entre a TI e a Contabilidade; iii) proximidade física da Contabilidade e demais áreas; iv) envolvimento dos principais *stakeholders*, da alta administração, da alta gerência e dos executivos; v) visão articulada do papel da Contabilidade na empresa; e vi) ética e cultura de *compliance*. Ressalta-se que as demais palavras da nuvem ensinam, da mesma maneira, a formação dos demais mecanismos inferidos neste grupo, cujo detalhamento consta no Apêndice F.

O segundo e último grupo de mecanismos de relacionamento trata do desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa. Das respostas, destacaram-se os termos exibidos na Figura 13.

Figura 13 - Nuvem de palavras Mecanismos de Relacionamento/ Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa com o apoio do software Nvivo (2019).

Percebe-se, na Figura 13, a representatividade da palavra ‘empresa’, seguida de ‘setor’, ‘contabilidade’, ‘comunicação’; destacando-se ainda: ‘contador’, ‘pessoas’ e ‘processo’. Assim, nota-se a importância do desenvolvimento de pessoal para a Contabilidade, considerando os diversos setores da empresa: “[...] a Contabilidade deveria conhecer os processos da empresa e o ideal seria até rodar por alguns departamentos, isso seria o ideal” (E2a). Sobre isso, E2e exemplifica a importância de rotação de tarefas em diferentes áreas da Contabilidade e setores diversos da empresa: “[...] seja no setor fiscal, na área de custos, e até rotação entre setores mesmo, para que fulano que se desempenhou bem em tal setor, acho que talvez ele caiba mais ali, etc.”

De um modo geral, a maioria dos MecGovTI, citados nesta questão sobre práticas de desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa, convergiram quanto a sua adaptação, não só para a Contabilidade, mas para a empresa como um todo: “gestão do conhecimento, construção de conhecimento né, desenvolvimento de liderança, resolução de conflitos e eu diria assim isso para qualquer área tem essas e esse desenvolvimento pessoal perpassa qualquer área da organização. Então isso vai existir também na Contabilidade” (E2a). Mecanismos de comunicação, tanto a definição de políticas (o que e como divulgar, por exemplo) quanto os tipos de sistemas de comunicação para informar as decisões que envolvam a informação contábil, foram ressaltados por quase todos os especialistas (E2a, E2c, E2d, E2e).

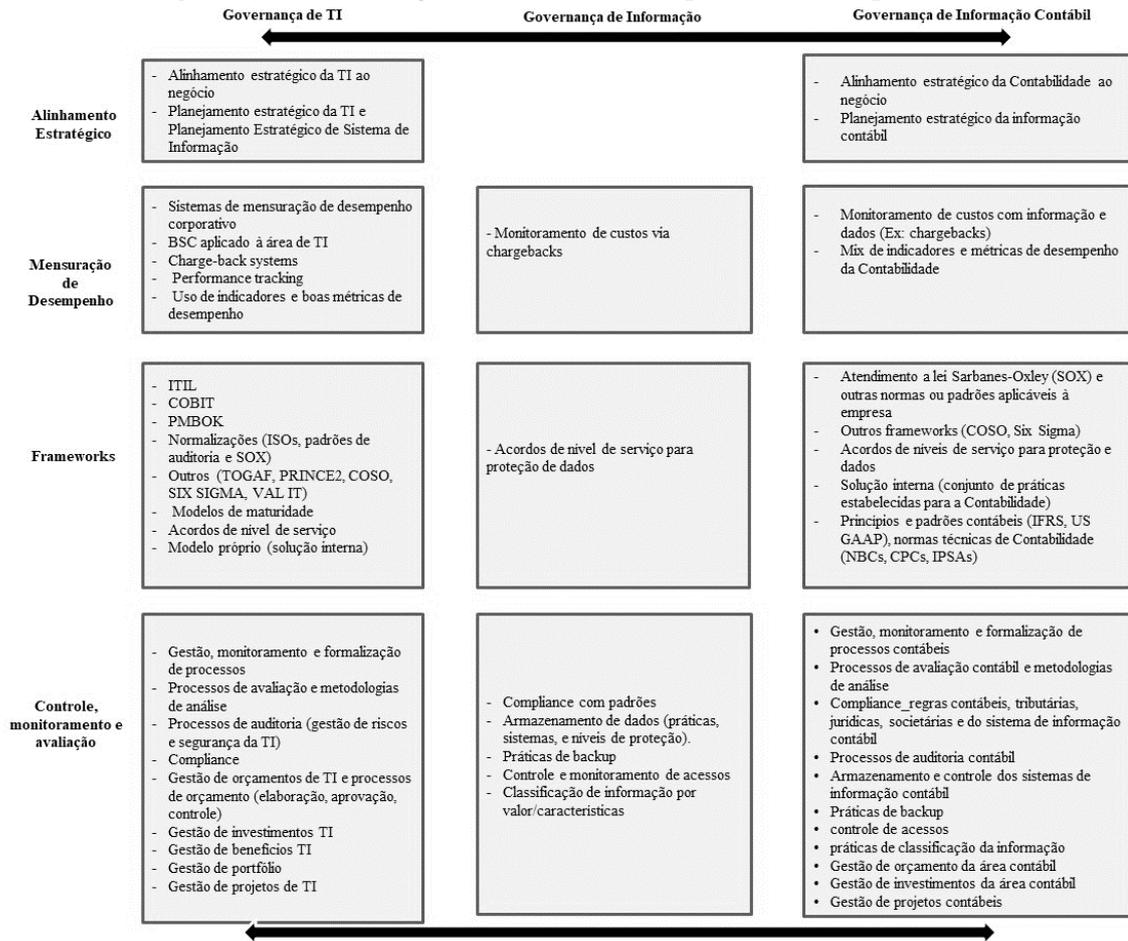
Logo, infere-se que os mecanismos de desenvolvimento e comunicação corporativa utilizados na GovInfoCont, são: i) gestão do conhecimento contábil; ii) rotação e intercomunicação de atividades/tarefas; iii) desenvolvimento de pessoal da Contabilidade em áreas distintas com metas pré-estabelecidas; iv) desenvolvimento de liderança na Contabilidade; v) incentivos e recompensas na Contabilidade; vi) resolução ativa de conflitos relacionados à área contábil; vii) políticas de comunicação da Contabilidade com as demais áreas por meio de canais específicos; e viii) sistemas de comunicação corporativa (portais, intranets, e-mails, etc).

Diante dos resultados preliminares desta seção, percebe-se a transposição realizada para a GovInfoCont tendo como base a literatura de GovTI. Tais evidências se apoiam nos achados de Tallon, Ramirez e Short (2013) sobre a correspondência de práticas de GovInfo, de forma consistente com os três tipos de práticas de GovTI.

2.4.3 Consolidação e discussão dos mecanismos de governança da informação contábil

Diante dos resultados apresentados da revisão sistemática dos MecGovTI e MecGovInfo e da identificação dos MecGovInfoCont por meio das entrevistas, foi possível obter a correspondência de práticas de controle relacionadas a essas três perspectivas: GovTI, GovInfo e GovInfoCont. As Figuras 14, 15 e 16 ilustram tais evidências.

Figura 14 - Sistematização dos mecanismos de processos correspondentes

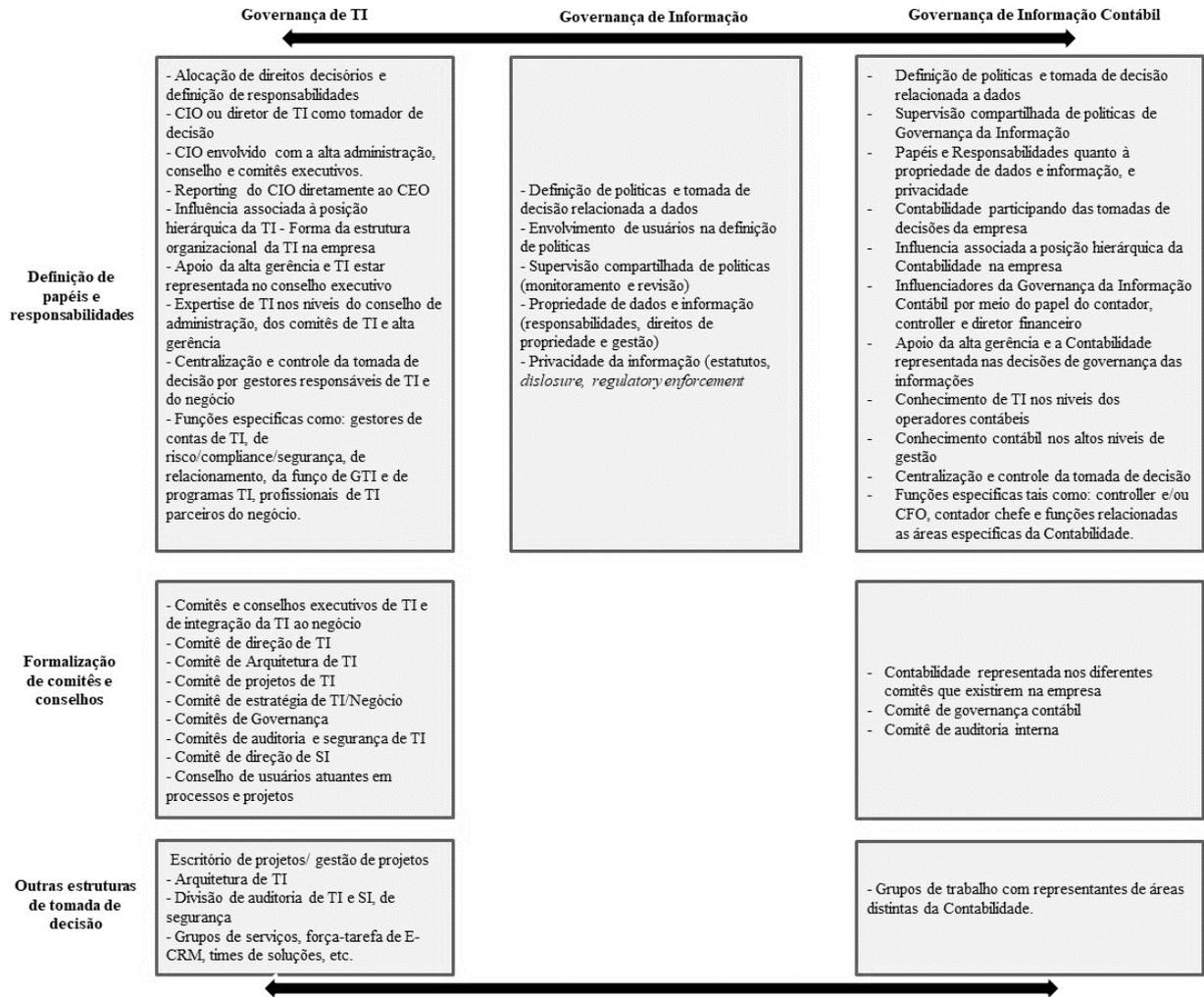


Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

De modo geral, na Figura 14, nota-se que os mecanismos de processos identificados na Contabilidade se assemelham, em sua maioria, às práticas adotadas na TI. Estes mecanismos dividem-se, basicamente, em ferramentas estratégicas de tomada de decisão, monitoramento, avaliação e conformidade das atividades relacionadas à TI (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009; LUNARDI *et al.*, 2014; WU; STRAUB; LIANG, 2015), podendo ser então adaptados para o contexto contábil.

A coluna central dos MecGovInfo destaca o ponto de transição entre as práticas voltadas para os artefatos físicos da TI e aquelas voltadas especialmente para o recurso informação. Os resultados reafirmam a abordagem de Tallon, Ramirez e Short (2013) quanto à necessidade de mais estudos que aprofundem esses e outros mecanismos que possam ser utilizados nas organizações. Quanto aos MecGovInfoCont, percebe-se que alguns itens podem ser menos contributivos para o controle das informações, porém, na visão dos especialistas, o conjunto de práticas pode auxiliar no melhor uso e controle das informações contábeis. Na sequência, a Figura 15 apresenta a sistematização dos mecanismos de estrutura.

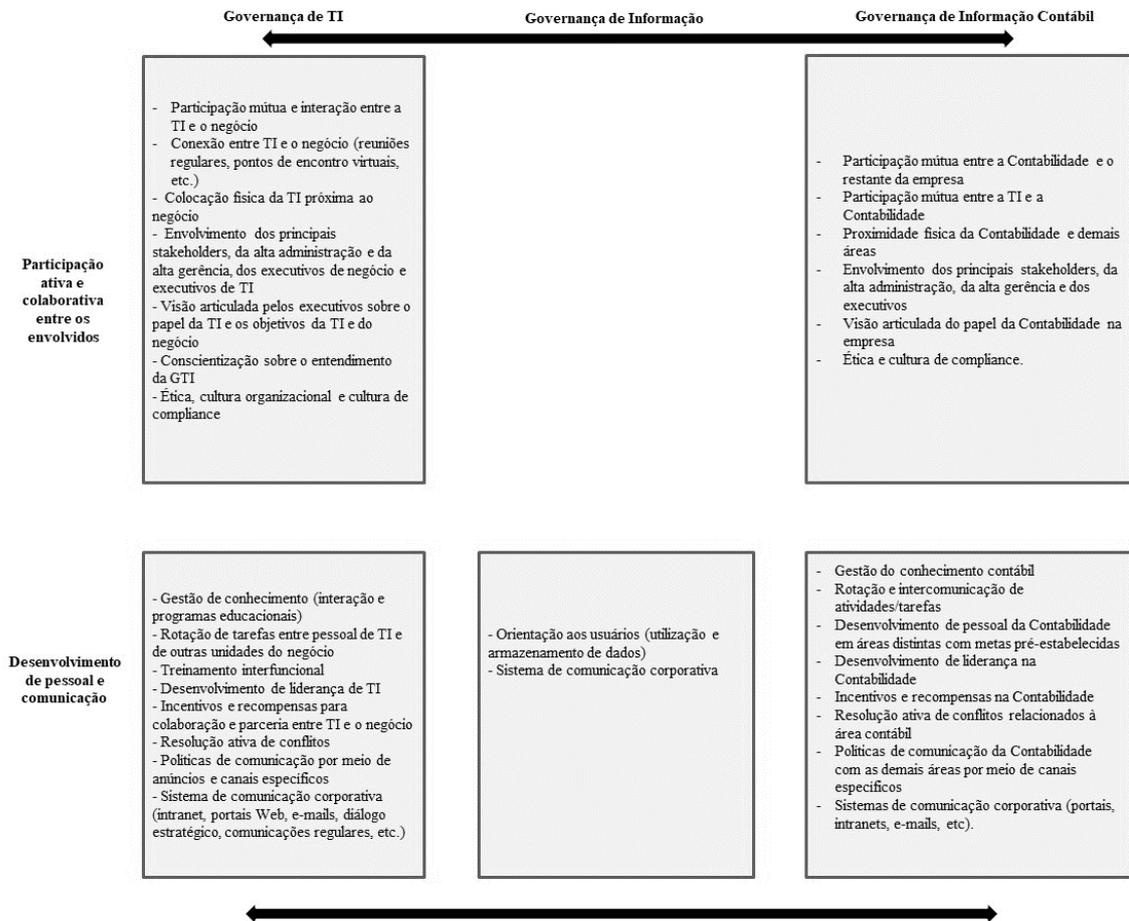
Figura 15 - Sistematização dos mecanismos de estrutura correspondentes



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

A maioria das práticas estão centralizadas na definição de papéis e responsabilidades, conforme destacado na Figura 15, nas três perspectivas: GovTI, GovInfo e GovInfoCont, evidenciando a importância destes mecanismos em termos estruturais, já que visam promover uma ligação horizontal com a organização da empresa (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009). De modo geral, esses mecanismos estão vinculados à distribuição de direitos e deveres da tomada de decisão entre as partes interessadas, bem como ao estabelecimento de posições formais na estrutura organizacional (PETERSON, 2004). Percebe-se a semelhança entre os itens, cujas diferenças se justificam pelo foco de atenção respectiva: artefatos de TI, de informação e de informação no contexto contábil. A Figura 16 apresenta a sistematização dos mecanismos de relacionamento.

Figura 16 - Sistematização dos mecanismos de relacionamento correspondentes



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

Percebe-se na Figura 16, novamente, um paralelo maior entre os MecGovTI e os MecGovInfoCont. Essas práticas buscam facilitar a integração entre os envolvidos e promover sua participação ativa e colaborativa, buscando a eficácia da coordenação entre as estruturas e os processos de TI (PETERSON, 2014; HASBOLLAH; SIMON; LETCH, 2017). Para a GovInfo, Tallon, Ramirez e Short (2013) apresentam os itens de relacionamento buscando orientar os usuários sobre armazenamento de dados, a importância das políticas de governança, e comunicar os riscos inerentes ao uso das informações. De acordo com os resultados das entrevistas, estes mecanismos são apropriados e adaptáveis para a GovInfoCont.

Em resumo, a sistematização apresentada nesta seção (Figuras 14, 15 e 16) ilustra a **adaptação dos MecGovTI e dos MecGovInfo para a área contábil**, uma vez que foi possível identificar junto aos especialistas em Contabilidade as práticas de controle para a informação contábil **tendo como base os MecGovTI**. Tais resultados corroboram com os

achados de Tallon, Ramirez e Short (2013) que, da mesma forma, utilizaram a GovTI para descobrir práticas de GovInfo. Percebe-se que tais estruturas podem se mostrar interdependentes, tornando complexas as suas ações de maneira isolada (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013). Sobre isso, o entrevistado E2d destaca: [...] *a TI vai estar preocupada com a infraestrutura, o software, o hardware, ter um sistema que me entregue os dados, um computador funcionando, ter segurança. Agora, aquele dado contábil final a gente está fazendo bem? Aquilo 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).

Complementarmente, os especialistas foram questionados sobre os **desafios atuais relacionados à informação**: *“O grande desafio é que a gente produz pela primeira vez dados muito ricos em uma velocidade muito grande. [...] são grandes volumes de dados, dados que estão muito próximos do processo produtivo e econômico. É uma nota fiscal para cada operação, e você tem milhões de operações, é um lançamento contábil para cada operação, então esse é o desafio”* (E2a).

Por outro lado, E2e observa que um grande desafio “[...] *ainda é a tempestividade, pois muitas empresas ainda estão com as suas contabilidades atrasadas seja por falta de suporte tecnológico, recursos humanos e qualificação, investimentos no setor, entre outros*”. Termos como: sistemas de armazenamento em nuvem, *Business Intelligence* (BI), Inteligência Artificial e robotização, se fizeram presentes no discurso dos participantes durante as entrevistas (E2a, E2b, E2e). Essa discussão indica a preocupação dos profissionais quanto aos desafios atuais que impactam na prática contábil, sendo consistente com o debate científico sobre temas como *Data Analytics* e *Big Data* (HUERTA; JENSEN, 2017).

Além disso, durante a realização das entrevistas, os especialistas destacaram preocupações com a **qualidade da informação contábil** ao citarem, por exemplo, a importância da fidedignidade, confiabilidade, comparabilidade e tempestividade no contexto de GovInfo (E2a, E2b, E2c, E2e). Tais evidências ressaltam a atenção dos contadores com os elementos qualitativos da informação e o fornecimento de informações úteis à tomada de decisão (BUSHMAN; INDJEJIKIAN, 1993; NEELY; COOK, 2011; ZHAI; WANG, 2016).

Diante do conjunto de mecanismos voltados para a informação contábil, percebe-se a relevância dessas discussões que emergem de uma consciência cada vez maior sobre a necessidade de governança dos recursos informacionais (KOOPEL; MAES; LINDGREEN,

2011). Desse modo, os resultados apresentados reforçam a importância da consideração de mecanismos para governar a informação contábil (ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN; HUERTA; JENSEN, 2017). Enfim, considerando-se as evidências obtidas com especialistas contábeis, percebe-se o quão esses profissionais podem contribuir com a GovInfo (COYNE; COYNE; WALKER, 2018).

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa atingiu seu objetivo ao identificar mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont). Essas evidências podem ser **úteis**, tanto para a prática contábil nas organizações quanto para a formação de futuros profissionais que precisam estar aptos a lidar com os desafios relacionados às mudanças tecnológicas, ao volume crescente de dados e informação e às funções cada vez mais significativas que o contador exerce ao indicar aos empresários, tendências, cenários e análises relacionadas ao negócio.

No âmbito acadêmico, a **contribuição** desses resultados está na apresentação dos MecGovInfoCont, algo ainda não conhecido pelos pesquisadores e práticos do contexto contábil. E, para a Governança da Informação (GovInfo), este estudo adiciona evidências do campo sobre práticas de controle às lacunas que ainda existem nesta temática (ALHASSAN; SAMMON; DALY, 2018).

Com relação à revisão sistemática dos MecGovTI e MecGovInfo, destaca-se a **contribuição teórica** em função da apresentação consolidada de uma lista de mecanismos. Apesar de terem sido realizados avanços importantes nessas temáticas, não há uma listagem única desses itens, especialmente com o nível de detalhamento que é aqui apresentado.

Como **implicações à prática organizacional**, decorrente das contribuições destacadas, verifica-se que os MecGovInfoCont identificados poderão nortear a implementação de mecanismos para o controle da informação contábil nas organizações. Sobre isso, ressalta-se a possibilidade de estudos que venham a identificar um modelo de práticas voltadas para a governança da informação contábil ou para analisar a aplicação dessas práticas, no intuito de contribuir com o planejamento e aprimoramento da governança nas organizações.

Por fim cabe destacar o envolvimento de profissionais contábeis e de TI tanto para a validação dos mecanismos voltados para os artefatos físicos da TI quanto para a identificação

daqueles específicos de informação (ponto central deste estudo). Como limites da pesquisa, tem-se a identificação dos mecanismos para a informação contábil, cujos resultados não necessariamente indicam a existência de um consenso sobre os itens prioritários para a Contabilidade.

REFERÊNCIAS

ALHASSAN, I.; SAMMON, D.; DALY, M. Data governance activities: a comparison between scientific and practice-oriented literature. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 2, p. 300-316, 2018.

AL-SHAER, H.; SALAMA, A.; TOMS, S. Audit committees and financial reporting quality: Evidence from UK environmental accounting disclosures. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 18, n. 1, p. 2-21, 2017.

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION. **Call for papers**. Theme issue of the Journal of Information Systems Implications of Cybersecurity on Accounting Information. Lakewood Ranch, 2018. Disponível em: <http://aaahq.org/Research/Calls-for-Submissions/Call-For-Papers-JIS-Themed>. Acesso em: 05 out. 2018.

ARNABOLDI, M.; BUSCO, C.; CUGANESAN, S. Accounting, accountability, social media and big data: revolution or hype? **Accounting, Auditing; Accountability Journal**, v. 30, n. 4, p. 762-776, 2017.

BUSHMAN, R.; INDJEKIAN, R. Stewardship Value of "Distorted" Accounting Disclosures. **The Accounting Review**, v. 68, n. 4, p. 765-782, 1993.

COSTA, F. **Ajustes aos US-GAAP**: estudo empírico sobre sua relevância para empresas brasileiras com ADRs negociados na bolsa de Nova Iorque. 2005. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2005.

COYNE, E.; COYNE, J.; WALKER, K. Big data information governance by accountants. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 26, n. 1, p. 153-170, 2018.

CUNHA, V.; RODRIGUES, L. Determinantes da divulgação de informação sobre a estrutura de governança das empresas portuguesas, 2018. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 338-360, 2018.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. 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**, v. 22, n. 5, p. 615-637, 2009.

DONALDSON, A.; WALKER, P. Information governance—a view from the NHS. **International Journal of Medical Informatics**, v. 73, p. 281-284, mar. 2004.

FARIA, F.; MAÇADA, A.; KUMAR, K. Modelo estrutural de governança da informação para bancos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 79-95, 2017.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOVINDARAJU, R.; DWIPAYANA, I.; SALAMAH, S. IT governance and ERP post-implementation: analysing the impact of IT business alignment and IT benefits management on ERP operation and enhancement. **International Journal of Technology**, n. 3, p. 578-588, 2018.

HABIB, A.; JIANG, H. Corporate governance and financial reporting quality in China: A survey of recent evidence. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, v. 24, p. 29-45, 2015.

HASBOLLAH, H.; SIMON, A.; LETCH, N. Investigating IT Governance implementation: *Insights* from an Australian retailer of home improvement products. **Journal of Engineering and Applied Sciences**, v. 12, n. 3, p. 6553-6559, 2017.

HUERTA, E.; JENSEN, S. An Accounting Information Systems Perspective on Data Analytics and Big Data. **Journal of Information Systems**, v. 31, n. 3, p. 101-114, 2017.

HUSTON, J. L. (2005). Information governance standards for managing e-health information. **Journal of Telemedicine and Telecare**, v. 11, p. 56-58, 2005.

HUTCHINSON, M. Governance issues in accounting. **Accounting Research Journal**, v. 22, n. 2, p. 89-92, 2009.

JACQUES, F.; RASIA, K.; QUINTANA, A.; QUINTANA, C. Contabilidade e a sua relevância nas boas práticas de Governança Corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 16, p. 37-64, 2011.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Understanding IT governance for the operation of shared services in public service networks. **International Journal Networking and Virtual Organizations**, v. 4, n. 1, p. 20-34, 2007.

KO, D.; FINK, D. Information technology governance: An evaluation of the theory-practice gap. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 10, n. 5, p. 662-674, 2010.

KOOPER, M.; MAES, R.; LINDGREEN, E. On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information. **International Journal of Information Management**, v. 31, p. 195-200, 2011.

LAJARA, T.; MAÇADA, A. Information Governance *Framework*: the defense manufacturing case study. *In*: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS - AMCIS, 19., 2013, Chicago. **Anais ...** Chicago: AMCIS, 2013.

LUNARDI, G.; BECKER, J.; MAÇADA, A.; DOLCI, P. The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 15, p. 66-81, 2014.

MILLER, G.; SKINNER, D. The evolving disclosure landscape: how changes in technology, the media, and capital markets are affecting disclosure. **Journal of Accounting Research**, v. 53, n. 2, p. 221-239, 2015.

MIRANDA, G.; CASA NOVA, S.; CORNACCHIONE JUNIOR, E. Uma aplicação da técnica Delphi no mapeamento das dimensões das qualificações docentes na área contábil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – Repec**, v. 8, n. 2, p. 142-158, 2014.

NEELY, M.; COOK, J. Fifteen years of data and information quality literature: developing a research agenda for accounting. **Journal of Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 79-108, 2011.

OLIVEIRA, D.; MAÇADA, A.; OLIVEIRA, G. Valor das capacidades de TI: efeitos nos processos e no desempenho da firma em um país em desenvolvimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, v. 18, n. 60, p. 245-266, 2016.

OTTO, B. organizing data governance: findings from the telecommunications industry and consequences for large service providers. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 29, n. 3, p. 45-66, 2011.

PETERSON, R. Crafting information technology governance. **Information Systems Management**, v. 21, n. 4, p. 7-22, 2004.

PRICEWATERHOUSECOOPERS - PWC. Pesquisa global de segurança da informação. 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/cybersecurity/assets/revitalizing-privacy-trust-in-data-driven-world.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

RASOULI, M.; ESHUIS, R.; GREFFEN, P.; TRIENEKENS, J.; KUSTERS R. Information governance in dynamic networked business process management, **International Journal of Cooperative Information Systems**, v. 25, n. 4, p. 1-37, 2016.

REYNA, J. Interaction between internal and external governance mechanisms as firm performance elements: an international study. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, v. 14, n. 43, p. 143-158, 2012.

RICHARDSON, V. **Accounting Horizons Conference**. New York. Chamada para submissão de artigos. 2018. Disponível em: <http://aaahq.org/Portals/0/documents/calls/2019/Accounting%20Horizons%20Special%20Forum%20Proposal%20Data%20Analytics.pdf>. Acesso em: 05 out. 2018.

STRAUSS A.; CORBIN J. **Basics of qualitative research: ground theory procedures and techniques**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

- TALLON, P.; RAMIREZ, R.; SHORT, J. The information artifact in IT Governance: toward a theory of information governance. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 141–177, 2013.
- TALLON, P.; SHORT, J.; HARKINS, M. The evolution of information governance at Intel. **MIS Quarterly Executive**, v. 12, n. 4, p. 189-198, 2013.
- WEBER, K.; OTTO, B.; ÖSTERLE, H. One size does not fit all - a contingency approach to data governance. **Journal of Data and Information Quality**, v. 1, n. 4, p. 1-27, 2009.
- WEBSTER, J.; WATSON, R. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.
- WEILL, P.; ROSS, J. **IT governance: how top performers manage it decisions rights for superior results**. Watertown: Harvard Business School Press, 2004.
- WILKIN, C. L. The Role of IT Governance Practices in Creating Business Value in SMEs. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 24, n. 2, p. 1-17, abr./jun. 2012.
- WU, S.; STRAUB, D.; LIANG, T. How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: *insights* from a matched survey of business and IT managers. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 497-518, 2015.
- XU, H. What are the most important factors for accounting information quality and their impact on AIS data quality outcomes? **Journal of Data and Information Quality**, v. 5, n. 4, p. 14-22, 2015.
- ZHAI, J.; WANG, Y. Accounting information quality, governance efficiency and capital investment choice. **China Journal of Accounting Research**, v. 9, n. 4, p. 251-266, 2016.

3 SEGUNDO ARTIGO - ESTABELECENDO OS MECANISMOS MAIS IMPORTANTES PARA A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UM ESTUDO DELPHI COM CONTADORES

RESUMO

A Contabilidade vem enfrentando diversos desafios relacionados ao impacto de novas tecnologias e ao surgimento de temas como *Big Data*, *Business Intelligence*, *Analytics*, entre outros. Tais fatores impactam os processos empresariais, afetando o modo como a informação é produzida e disseminada. Nesse sentido, a Governança da Informação (GovInfo) se apresenta como uma abordagem contemporânea que considera o recurso informação como um ativo crítico, e o desafio de se administrar responsabilmente dados dentro das organizações. Assim, o objetivo deste estudo é identificar os mecanismos mais importantes para a Governança da Informação Contábil (GovInfoCont). Por meio da técnica Delphi, realizada em três etapas com especialistas em Contabilidade, avaliou-se um conjunto de mecanismos (práticas de controle) para governar a informação contábil. Como resultados têm-se a apresentação de um *ranking* de itens prioritários, que pode indicar uma lista de condições necessárias para uma melhor gestão dos dados e das informações. Mecanismos como 'Planejamento estratégico da informação contábil', 'Gestão e formalização de processos', 'Gestão do conhecimento contábil', 'Orientação/educação sobre uso de dados e informação', 'Compliance contábil, tributário, jurídico e de *Accounting Information Systems*' e 'Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação e privacidade' são alguns dos principais itens para a implantação e aperfeiçoamento na prática organizacional, quando se pensa em melhorar a GovInfoCont. Tais evidências podem ser úteis tanto para a prática contábil quanto para a formação de futuros profissionais que precisam estar aptos aos desafios relacionados ao impacto de novas tecnologias, ao volume crescente de dados e às funções cada vez mais significativas que o contador exerce, ao fornecer informações para a tomada de decisão. No que tange à Governança da Informação, o estudo adiciona evidências de campo às lacunas que ainda existem nesta temática, sobre identificação de práticas para um melhor uso dos dados e das informações. E no âmbito contábil, a pesquisa contribui com a abertura do diálogo sobre GovInfo, algo ainda desconhecido pelos profissionais do campo, ao apresentar um entendimento de práticas de controle da informação contábil, auxiliando na criação de valor dos recursos informacionais.

Palavras-chave: Governança da Informação. Informação Contábil. Mecanismos. Delphi.

ABSTRACT

Accounting has faced several challenges related to the impact of new technologies and the emergence of themes such as Big Data, Business Intelligence, Analytics, among others. These factors impact business processes, affecting the way information is produced and disseminated. In this sense, Information Governance presents itself as a contemporary approach that considers the resource information as a critical asset, and the challenge of responsibly managing data within organizations. Thus, the objective of this study is to identify the most important accounting information governance mechanisms. Through the Delphi technique, carried out in three stages with specialists in Accounting, a set of mechanisms (control practices) to govern the accounting information was evaluated. As results, a ranking of priority items is presented, which can indicate a list of conditions

necessary for better of data and information management. Mechanisms such as 'Strategic planning of accounting information', 'Management and formalization of processes formalization', 'Management of accounting knowledge. Guidance/education on use for data and information', 'Accounting, tax, legal and of Accounting Information Systems compliance' and 'Responsibilities regarding data ownership and information and privacy' are some of the main items for the implementation and improvement in organizational practice, when thinking about improving Accounting Information Governance. Such evidence may be useful both for the accounting practice and for the training of future professionals who need to be able to face the challenges related to the impact of new technologies, the growing volume of data and the increasingly significant functions that the accountant carries out by providing information for decision making. Regarding Information Governance, the study adds field evidence to the gaps that still exist in this issue, on identifying practices for better use of data and information. And in the accounting context, the research contributes to the opening of the dialogue about Information Governance, something still unknown to the professionals in the field, by presenting an understanding of accounting information control practices, helping with in information resources value creation.

Keywords: Information Governance. Accounting Information. Mechanisms. Delphi.

3.1 INTRODUÇÃO

O volume crescente de informações e de dados e o impacto de novas tecnologias são alguns dos desafios que a Contabilidade vem enfrentando atualmente. As mudanças trazidas pelo *Big Data* são um exemplo disso, já que apresentam **novos riscos e oportunidades para os profissionais contábeis em todas as suas subáreas de atuação**: auditoria, gerencial, financeira, ensino e pesquisa (HUERTA; JENSEN, 2017). *Business Intelligence, Analytics, Digitalização e Mídias Sociais* são outros fatores importantes que estão **transformando as práticas contábeis** e por isso vêm demandando a necessidade por mais estudos que abordem essas temáticas (COCKCROFT; RUSSELL, 2018; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018; ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017).

É inegável que tais fatores afetam a maneira como **a informação é produzida e divulgada** (MILLER; SKINNER, 2015). E, especialmente para a Contabilidade, cujo objetivo é fornecer informações úteis aos *stakeholders* para a tomada de decisão (NEELY; COOK, 2011; COYNE; COYNE; WALKER, 2018), torna-se necessária e oportuna **a identificação de mecanismos (práticas de controle) que garantam que as informações sejam governadas** de forma eficiente (ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018).

A Governança da Informação (GovInfo) se apresenta como uma abordagem contemporânea para **melhor gerenciar o uso da informação**, protegendo-a e maximizando o

seu valor, dentro e fora da organização (KOOPEL; MAES; LINDGREEN, 2011; RASOULI *et al.*, 2016). A GovInfo **atua por meio de um conjunto de práticas** que vão desde o estabelecimento de políticas e direitos decisórios até procedimentos específicos sobre a gestão da informação (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013). Diante do contexto apresentado, esta pesquisa busca *identificar os mecanismos mais importantes para a Governança da Informação Contábil*.

Para cumprir com o objetivo proposto, foram consultados 38 especialistas em Contabilidade por meio do uso da técnica **Delphi do tipo Ranking**. Ao longo da realização de três rodadas, buscou-se identificar um consenso a respeito de **mecanismos prioritários** para a Governança da Informação Contábil. Estes resultados visam a obtenção de um entendimento preliminar sobre quais seriam aqueles mecanismos mais (e menos) importantes.

Um das **justificativas** deste estudo reside no aprimoramento da GovInfo como resposta para a necessidade de melhores informações e tomadas de decisão (COYNE; COYNE; WALKER, 2018), sendo também uma estratégia para a proteção de dados e informações (DONALDSON; WALKER, 2004). Além disso, percebe-se a necessidade de mais pesquisas de campo relacionadas à GovInfo e ao desenvolvimento de um corpo central de conhecimento em torno dos mecanismos de GovInfo (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013; ALHASSAN; SAMMON; DALY, 2018).

Destaca-se o **perfil de profissionais contábeis**, que, muitas vezes, são ‘familiarizados’ com questões de governança, controle, *compliance*, e gestão de dados e informações e, assim, vêm a contribuir com a GovInfo (COYNE; COYNE; WALKER, 2018). Por fim, a **relação entre o campo científico da Contabilidade e da GovInfo** ainda carece de estudos, pois, em consulta pelo termo de busca “*“information governance” account**”, nas bases da SCOPUS e *Web of Science*, encontra-se apenas o artigo de Coyne, Coyne e Walker (2018) apresentado na seção a seguir.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos que fundamentam a pesquisa, buscando promover uma maior discussão do estudo. Para tanto, serão explorados tópicos atinentes aos mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo), e à Governança Contábil, buscando-se discorrer sobre a relação existente entre Governança e Contabilidade.

3.2.1 Mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo)

A Governança da Informação (GovInfo) considera a informação como um ativo crítico da empresa e o desafio de se administrar responsabilmente dados dentro das organizações (BRUENING; WATERMAN, 2010). Desse modo, a GovInfo possibilita novas oportunidades para gerenciar e controlar de forma coerente o fluxo crescente de informações (MAYER-SCHONBERGER; 2010). Para Kooper, Maes e Lindgreen (2011), a GovInfo envolve um ambiente de oportunidades, regras e direitos decisórios para a valoração, criação, coleta, análise, distribuição, armazenamento, uso e controle de informações. Para tanto, a GovInfo atua por meio do uso de **mecanismos** para apoiar a qualidade da informação, criando valor e a protegendo de comportamentos oportunistas (RASOULI *et al.*, 2016).

O desenvolvimento do campo científico de GovInfo iniciou, basicamente, com o trabalho de Donaldson e Walker em 2004, sobre a implantação de um modelo de governança no serviço de saúde nacional do Reino Unido. Outros pesquisadores fizeram contribuições importantes sobre modelos e *insights* do papel da GovInfo: Huston (2005); Weber, Otto e Österle (2009); Otto (2011); Tallon, Short e Harkins (2013); e Faria, Maçada e Kumar (2017). Porém, Weber, Otto e Österle (2009) evidenciam a falta de uma abordagem única para a GovInfo, podendo esta ser então retratada de forma consistente com os mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação (MecGovTI).

Assim, Tallon, Ramirez e Short (2013) exploram de forma pioneira as **práticas de GovInfo com base no que já se teorizou de Governança de TI** (GovTI). Ao questionarem 37 executivos de 30 organizações de setores distintos da indústria, os autores identificaram um conjunto das mesmas práticas estruturais, processuais e relacionais anteriormente atribuídas a formas bem-sucedidas de GovTI. Para esses autores, as práticas que compõem a GovTI - estrutural, processual e relacional – aplicam-se tanto a como a TI física é governada quanto a como a informação pode ser governada. E a operacionalização desta teoria estendida é um passo necessário para os pesquisadores começarem a avaliar a magnitude do papel da governança da informação nas organizações modernas (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013). As principais práticas de GovInfo identificadas pelos autores são:

- a) práticas de processo: refletem o ciclo de vida da informação com base em critérios de utilidade; armazenamento e retenção, práticas de backup, monitoramento de

- acessos, classificação de informações por valor, migração de dados entre níveis de armazenamento; recuperação de custos por meio de estornos;
- b) práticas de estrutura: atribuições de papéis e responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, estabelecimento de políticas, mecanismos de supervisão (por exemplo: comitês e grupos de monitoramento); e
 - c) práticas de relacionamento: relacionadas à educação e à orientação dos usuários quanto ao uso de dados e informação e comunicação.

É importante destacar sobre a correspondência de tais práticas com a GovTI, cuja literatura demonstra que a adoção de vários mecanismos representa uma importante forma de melhorar a performance da TI nas organizações, trazendo, do mesmo modo, benefícios para o desempenho organizacional (WEILL; ROSS, 2004; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009; BRADLEY *et al.*, 2012; LUNARDI *et al.*, 2014; LUNARDI *et al.*, 2017).

Na perspectiva da TI, De Haes e Van Grembergen (2009) explicam que os mecanismos de processos se referem à formalização destes para a tomada de decisão estratégica da TI, bem como procedimentos de monitoramento como: indicadores de desempenho, gestão de projetos e *frameworks* como *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) e *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL). Os mecanismos de estrutura incluem a definição de papéis e responsabilidades e aspectos relacionados à forma estrutural da TI na organização. Os mecanismos de relacionamento estão relacionados à participação ativa e colaborativa entre as partes interessadas, (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009).

Segundo Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018), o impacto e a direção das mudanças que estão sendo feitas pelo *Big Data* e pela digitalização, por exemplo, nas práticas contábeis, demandam a necessidade de aplicação de diferentes lentes teóricas na pesquisa. Dentre as quais se destaca a teoria de GovTI como potencial para o auxílio no entendimento sobre essas mudanças (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018).

3.2.2 Governança contábil

Uma das grandes e tradicionais preocupações dos profissionais de Contabilidade diz respeito ao padrão das **informações contábeis em termos qualitativos** (BUSHMAN; INDJEKIAN, 1993; ZHAI, WANG, 2016) o qual, fundamentalmente, demanda que elas

sejam úteis, relevantes e oportunas para a tomada de decisão (NEELY; COOK, 2011). Além disso, a alta qualidade é alcançada pela aderência ao objetivo e às características qualitativas das informações de relatórios financeiros, estabelecidos pelos órgãos reguladores em suas estruturas conceituais (ACHIM; CHIS, 2014).

Em termos de **governança**, percebe-se que a qualidade contábil se apresenta relacionada aos **mecanismos de Governança Corporativa**, os quais surgiram com os comitês de auditoria no momento em que muitos escândalos financeiros se tornaram conhecidos, a exemplo das fraudes ocorridas no caso das empresas Enron e *WorldCom*, reveladas em 2002 (AL-SHAER; SALAMA; TOMS, 2017). A importância dos mecanismos de Governança Corporativa decorre igualmente de problemas de agência, tentando assegurar que as demonstrações financeiras reflitam o real valor da entidade e assim promovam maior qualidade das informações contábeis (HABIB; JIANG, 2015). Logo, a qualidade contábil é influenciada pelas práticas de Governança Corporativa (KRISMIAJI; ARYANI; SUHARDJANTO, 2016).

Segundo Zhai e Wang (2016), as informações contábeis de alta qualidade também desempenham um papel importante para a governança, pois auxiliam no monitoramento de comportamentos oportunistas de gestão, maximizando os interesses dos acionistas. Logo, **Contabilidade e Governança** estão essencialmente ligadas, haja vista que uma incorre em impactos da outra (COSTA, 2005). Porém, os mecanismos de Governança Corporativa são mais associados à proteção do investidor e ao controle dos órgãos da administração (CUNHA; RODRIGUES, 2018).

Como **estrutura específica da Governança Corporativa**, a **Governança da Informação** surge para preencher um espaço ainda não atendido pelas estruturas de governança existentes (FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2017). A GovInfo se mostra similarmente como um instrumento importante para reduzir problemas de assimetria da informação, aliando sua estrutura com a Governança de TI (LAJARA; MAÇADA, 2013).

3.2.3 Mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont)

Diante do exposto, faz-se oportuno abordar a GovInfo no contexto contábil, uma vez que ela permite gerenciar e desenvolver a qualidade da informação (LAJARA; MAÇADA, 2013). No entanto, a relação entre o campo científico da Contabilidade e da GovInfo ainda carece de estudos, já que, em consulta pelo termo de busca “*information governance*”

*account**” nas bases da SCOPUS, *Web of Science*, EBSCO, *Science Direct* e CAPES, encontra-se apenas o artigo de Coyne, Coyne e Walker (2018), apresentado nesta seção.

Na área contábil, algumas pesquisas começam a indicar a relevância e a necessidade de avanços em aspectos de GovInfo e na implementação de mecanismos (práticas de controle) efetivos relacionados, especialmente as alterações trazidas pelo *Big Data*, *Business Intelligence e Analytics* na prática contábil (ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB; 2018; COCKCROFT; RUSSELL, 2018; COYNE; COYNE; WALKER, 2018).

Coyne, Coyne e Walker (2018) exploram a governança do ciclo de vida do *Big Data* como uma primeira tentativa de engajar os contadores em tais discussões e formalizar o conhecimento que os mesmos precisarão ter em um novo campo da profissão contábil. Os autores apresentam um modelo de ciclo de vida adaptado para o *Big Data*, indicando atividades e agentes potenciais que devem se envolver na governança deste, dentre eles se destacam os profissionais contábeis e de TI.

3.3 MÉTODO

Nesta seção, apresentam-se as principais características sobre a técnica Delphi e a forma como esta será operacionalizada na presente pesquisa (Figura 1). Posteriormente, são apresentadas as técnicas de coleta e de análise de dados e, por fim, os cuidados sobre os aspectos de rigor com o método.

3.3.1 Uso da técnica Delphi

A fim de identificar os mecanismos mais importantes para a Governança da Informação Contábil (GovInfoCont), esta pesquisa, com abordagem quantitativa e qualitativa, será conduzida por meio de uma **Delphi**, que permite a **consolidação de um julgamento intuitivo de um grupo de peritos** (DALKEY; HELMER, 1963). O método é útil em questões de pesquisa complexas, que incluam a necessidade de obtenção de ordem ou a atribuição de importância de um conjunto de itens para pesquisa e/ou prática (WORREL; DIGANGI; BUSH, 2013), como no caso deste estudo.

Uma pesquisa realizada por De Haes e Van Grembergen (2008) buscou identificar as melhores práticas de Governança de TI (GovTI) que pudessem ser aplicadas no setor de serviços financeiros belga, em um momento em que a GovTI estava em alta na agenda de

muitas organizações. Por meio da técnica Delphi, os autores detectaram um conjunto de práticas necessárias para implementação da GovTI. Esta abordagem reforça a importância da escolha pelo método Delphi nesta pesquisa sobre Mecanismos de Governança da Informação Contábil (MecGovInfoCont).

Ademais, ao considerar a aplicação da técnica Delphi no contexto contábil, Worrel, Di Gangi e Bush (2013) sugerem que o método tem o potencial de fazer contribuições significativas para a literatura ampla de *Accounting Information Systems* (AIS). Esta, como disciplina, tende a concentrar seus esforços de pesquisa na compreensão de tecnologias que podem ser aproveitadas dentro do domínio contábil e, subsequentemente, perscrutando um entendimento maior sobre aquelas que têm um efeito na geração de relatórios, em aspectos de governança, risco e controle das organizações ou que impactem nos processos contábeis (WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013).

As características essenciais do método são a participação e a formação de um painel de especialistas no assunto; o anonimato das respostas, a realização de sucessivas rodadas, a iteração e o *feedback* que possibilitam a revisão de visões individuais e a indicação de novas ideias entre os participantes (GIOVINAZZO, 2001; SKINNER *et al.*, 2015). Em vez de tentar reunir uma amostra representativa estatisticamente, a técnica Delphi utiliza um painel de especialistas propositadamente selecionado para opinar sobre um problema ou uma situação (WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013).

Paré *et al.* (2013) apresentam um comparativo das principais abordagens do método: Delphi Clássica, Delphi de Políticas, Delphi de Decisão e Delphi do tipo Classificação (*Ranking*). Em linhas gerais, a Delphi Clássica tem como objetivo criar consenso; a Delphi de Política busca definir e diferenciar opiniões, sendo utilizada em contextos políticos e sociais; a Delphi de Decisão tem como foco processos de tomada de decisão que influenciam direções futuras; e a Delphi do tipo *Ranking* busca identificar e classificar assuntos-chave, sendo comumente utilizada em negócios para guiar ações de gestão e agendas de pesquisa.

Dentre os tipos de Delphi existentes, destaca-se, para esta pesquisa, a **Delphi do tipo *Ranking***, utilizada para avaliar um consenso de grupo quanto à importância relativa de um conjunto de questões, sendo bastante utilizada entre os pesquisadores de Sistemas de Informação (SCHMIDT, 1997; PARÉ *et al.*, 2013). Basicamente, a Delphi *Ranking-type* inclui três etapas: *brainstorming*, redução e classificação (SCHMIDT, 1997; PARÉ *et al.*, 2013).

O objetivo do *brainstorming* é o *input* dos especialistas para as etapas seguintes, uma vez que essa fase dá aos respondentes a liberdade de listar os itens que eles acham que são importantes para a área de interesse em estudo (PARÉ *et al.*, 2013). Assim, as respostas são analisadas para a obtenção de uma lista final, utilizada para produzir o questionário das rodadas subsequentes (PARÉ *et al.*, 2013; WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013). A fase de redução, por sua vez, envolve um estreitamento da lista resultante da fase anterior para um número que seja gerenciável para classificação na terceira fase (PARÉ *et al.*; WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013). E, por fim, a etapa de classificação objetiva chegar a um consenso no *ranking* dos itens selecionados, podendo envolver várias rodadas de coleta e análise dos *rankings* dos especialistas (PARÉ *et al.*, 2013).

Algumas modificações no método são possíveis desde que bem justificadas. É aceitável e comum, por exemplo, utilizar um questionário estruturado baseado em uma extensa revisão da literatura, em substituição ao *brainstorming* da primeira rodada (HSU; SANDFORD, 2007; PARÉ *et al.*, 2013). Mudanças em características fundamentais do método Delphi podem ser necessárias em função da questão de pesquisa ou de um contexto particular (HSU; SANDFORD, 2007; PARÉ *et al.*, 2013; SKINNER *et al.*, 2015). No caso deste estudo, a etapa de *brainstorming* foi substituída pela utilização de um **questionário estruturado, baseado em uma etapa anterior de pesquisa. Tal modificação se faz viável similarmente** quando há preexistência de literatura e o pesquisador deseja alavancar ou ampliar o estudo (WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013).

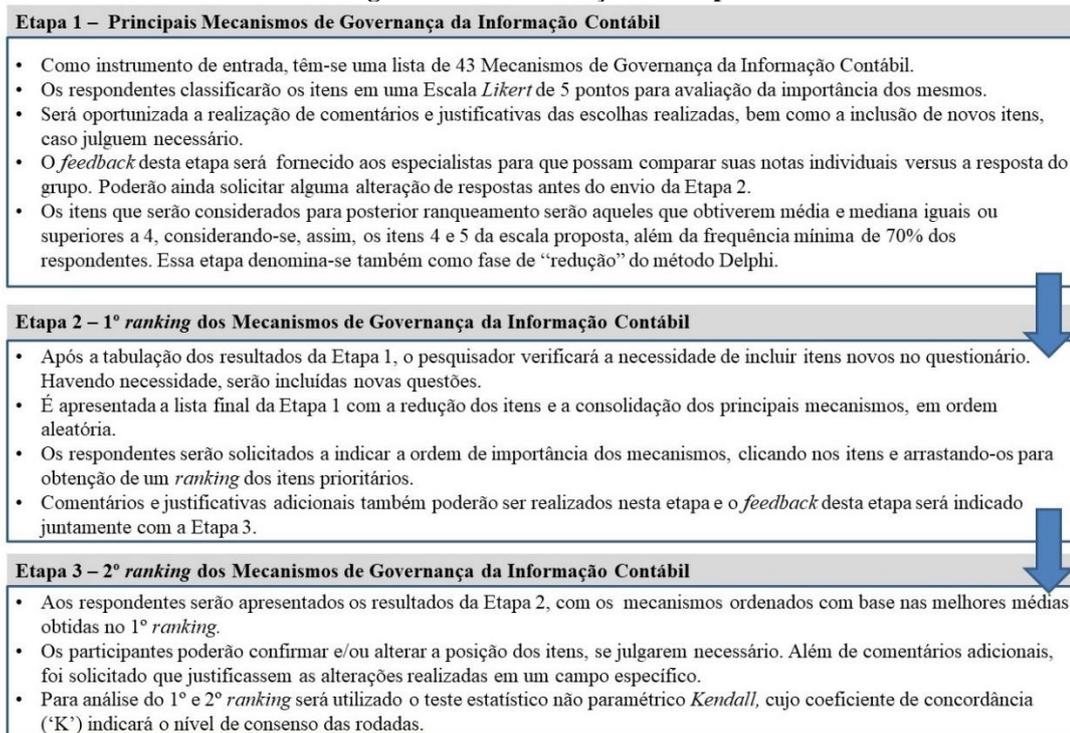
O instrumento de entrada (questionário inicial) é derivado de uma revisão sistemática da literatura sobre os mecanismos de Governança de TI (MecGovTI) e os mecanismos de Governança da Informação (MecGovInfo) e de entrevistas com especialistas em Contabilidade, que indicaram a adaptação desses itens para a área contábil. Dessa forma, a Etapa 1 é aquela em que se pretende buscar **o estreitamento (redução)** da lista de mecanismos para as etapas seguintes de *ranking*.

Hsu e Sandford (2007) apontam que três iterações são suficientes para coletar as informações necessárias e chegar a um consenso, na maioria dos casos. Segundo Paré *et al.* (2013), se um estudo seguir todos as recomendações dos metodologistas, poderia envolver até seis rodadas de questionários e *feedbacks*, o que seria demorado para os especialistas envolvidos. Como resultado, os pesquisadores, muitas vezes, modificam o método Delphi, combinando e até mesmo pulando etapas (PARÉ *et al.*, 2013). Entretanto, um painel pode terminar porque atingiu um número pré-especificado de iterações e a continuação

sobrecarregaria os painelistas (SCHMIDT, 1997 PARÉ *et al.*; WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013).

Nesta pesquisa, a Delphi será aplicada em **três etapas**, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Sistematização da Delphi



Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

Como pode ser observado na Figura 1, em cada rodada da Delphi, procedimentos específicos serão realizados para o alcance do objetivo proposto neste estudo. Ressalta-se que a sistemática elaborada, está embasada na literatura a respeito da técnica (DALKEY, HELMER, 1963; WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000; GIOVINAZZO, 2001; PARÉ *et al.*, 2015), que se inspirou fortemente no trabalho de Freitas (2017) para a elaboração das etapas (rodadas) a serem realizadas.

Sobre a **seleção de indivíduos**, não há, de fato, nenhum critério exato listado na literatura (HSU; SANDFORD, 2007), tampouco para um número ideal de sujeitos (PARÉ *et al.*, 2013). Skinner *et al.* (2015) evidenciam que o painel costuma ter entre 10 e 30 especialistas. Da mesma forma, uma revisão dos estudos Delphi publicados em revistas de AIS e *Management Information Systems* (MIS) revela que a maioria dos estudos utiliza entre 10 e 30 participantes especialistas (WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013). Além disso, em estudos com painéis considerados de grandes (por exemplo, >30 especialistas), as taxas de

respostas tendem a ser mais baixas (PARÉ *et al.*, 2013). Para a seleção dos participantes, considera-se, além da experiência, a formação individual na área de estudo, bem como a disposição individual e boa vontade para participar de múltiplas rodadas (GRISHAM, 2009; PARÉ *et al.*, 2013).

3.3.2 Técnica de coleta e análise dos dados

O instrumento inicial de coleta de dados foi um questionário com 43 perguntas elaboradas a partir dos mecanismos identificados em etapa anterior da pesquisa, onde se solicitou aos respondentes que avaliassem a pertinência dos mecanismos para a área contábil por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de: “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. Os questionários foram disponibilizados através da plataforma *online SurveyMonkey*, possibilitando que os participantes completassem as etapas, respondendo com comodidade, de acordo com as suas agendas de negócio. Os questionários das três etapas constam no Apêndice G.

A técnica de análise mais apropriada depende da forma dos dados coletados, e por isso é importante considerar o envolvimento de análises qualitativas e quantitativas (SKINNER *et al.*, 2015). Da **estatística descritiva**, as medidas de tendência central (moda, média e mediana) são as mais utilizadas no método (GRACHT, 2012).

Para a fase de *ranking*, além da classificação média de itens, inclui-se a porcentagem de especialistas que colocaram o item na metade superior da lista, além do coeficiente de concordância ‘W’ de **Kendall** (SCHMIDT, 1997; PARÉ *et al.*, 2013). Este coeficiente é um teste estatístico não-paramétrico que avalia o acordo entre os respondentes, em que 0,1 indica um fraco nível de consenso, enquanto 0,7 é considerado um forte acordo (SHIMIDT, 1997; GRACHT, 2012). Essas medidas têm como objetivo indicar o consenso do grupo - componente-chave da análise e interpretação de dados Delphi - assim como a medição da dissidência (GRACHT, 2012).

Ainda, sobre o consenso, Powel (2003) explica que nos estudos Delphi, o “consenso” é definido de diferentes maneiras pelos pesquisadores. Nas revisões do autor foram encontrados estudos que buscaram concordância a partir de 55% e alguns que procuravam até 100% de aceitabilidade dos itens. Freitas (2017) observa que, normalmente, o consenso é atingido quando há concordância de um certo percentual de respondentes, e/ou as alterações

existentes são pequenas. Nesta pesquisa, assim como utilizado por Freitas (2017), considera-se o consenso a partir de 70%.

3.3.3 Piloto e rigor

Algumas medidas foram consideradas a fim de aumentar a qualidade da pesquisa, procurando atender algumas recomendações para a **validade e confiabilidade** do método. Uma delas foi a realização de um pré-teste das instruções do questionário e posterior coleta e análise de dados com cinco especialistas em Contabilidade. Essa testagem viabilizou alguns ajustes sensíveis dos textos das perguntas, facilitando a compreensão. Apesar de bastante recomendado, poucos estudos da área de SI fazem a validação do instrumento e a realização de um **piloto** do método (PARÉ *et al.*, 2013; SKINNER *et al.*, 2015).

Outras recomendações indicadas por Paré *et al.* (2013) foram adotadas neste estudo, visando a maturação do campo de SI e um maior rigor nos artigos que utilizem Delphi:

- a) fornecer informações detalhadas sobre os especialistas participantes (perfil) para melhor permitir julgamentos sobre sua credibilidade;
- b) na fase de classificação, ordenar aleatoriamente os itens na primeira rodada e então ordenar os itens pela classificação média nas rodadas seguintes;
- c) oportunizar que os especialistas possam comentar, justificar e acrescentar algo nas rodadas para um maior entendimento da lógica utilizada por eles; e
- d) especificar e aplicar uma regra de parada clara; e, explicitamente justificar todas as modificações no método Delphi *Ranking-type*.

Em suma, os procedimentos aqui descritos visam um maior rigor para a operacionalização da Delphi conforme prescrevem, especialmente, Paré *et al.* (2013) e Skinner *et al.* (2015). Tais considerações podem igualmente ser observadas na Figura 1, por meio da sistematização das etapas propostas.

3.4 RESULTADOS

A seleção dos especialistas se deu por acessibilidade e conveniência. Assim, objetivou-se formar um painel que contivesse de 20 a 30 participantes, pelo menos, seguindo-se as recomendações de Paré *et al.* (2013) e Skinner *et al.* (2015). Para tanto, considerou-se indivíduos com notório saber, que possuíssem, além de experiência e titulação comprovadas,

ligação a instituições acadêmicas e profissionais e interface tanto com a prática profissional nas organizações quanto com o ensino de Ciências Contábeis, da mesma forma que realizado por Miranda, Casa Nova e Cornacchione Junior (2014). Após contato do pesquisador com cada participante (pessoalmente, por telefone, ou meio digital), realizou-se o envio do convite formal por *e-mail* com o *link* para acesso ao questionário.

O painel se constituiu, inicialmente, de 38 especialistas, os quais serão identificados nesta seção como E1, E2, E3 e assim sucessivamente. Todos são contadores, 80% com mais de 10 anos de experiência na área contábil e, em sua maioria, pós-graduados. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos especialistas por área contábil e pelo porte da empresa em que atuam.

Tabela 1 - Perfil dos especialistas participantes

| Área de atuação na Contabilidade | |
|---|--------|
| Controladoria e Gerencial | 18,42% |
| Societária | 18,42% |
| Fiscal/ Tributária | 21,05% |
| Auditoria | 18,42% |
| Escritório contábil/consultoria | 18,42% |
| Financeiro | 5,26% |
| Total | 100% |
| Porte da empresa em que atua | |
| Grande | 44,74% |
| Médio | 26,32% |
| Pequeno | 28,95% |
| Total | 100% |

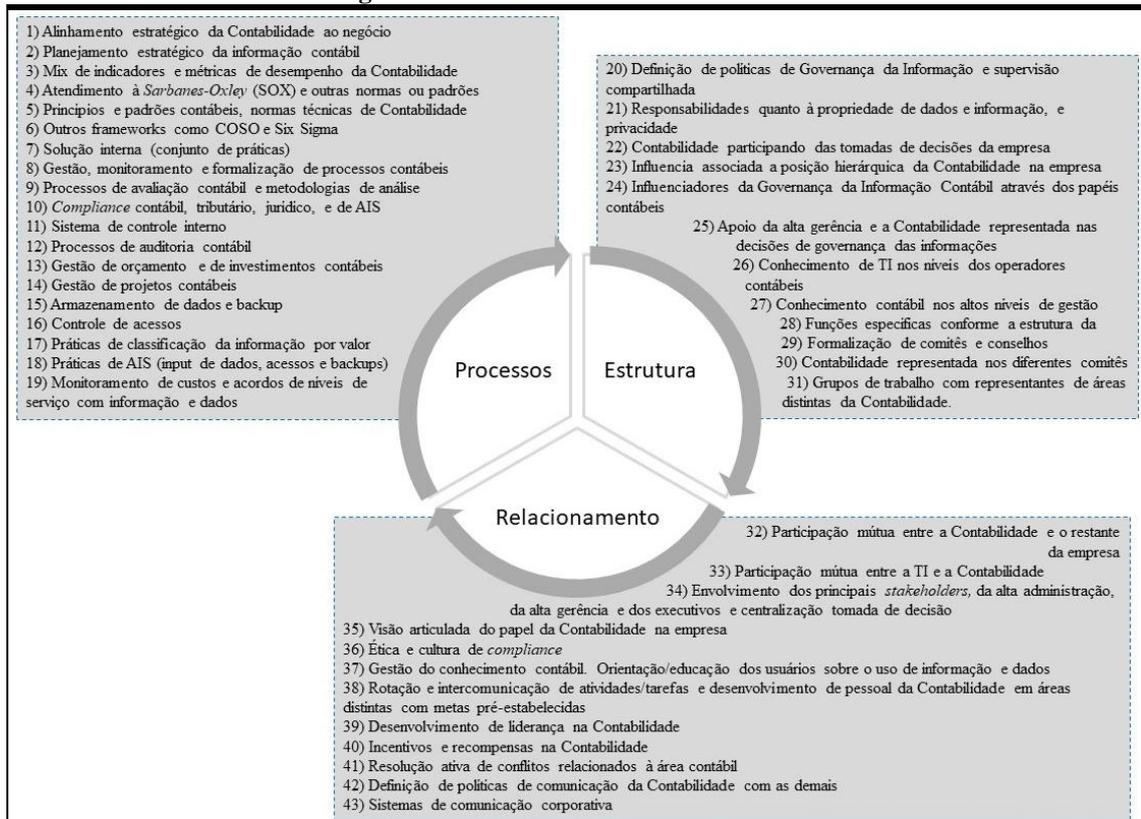
Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

De acordo com os dados da Tabela 1, é importante evidenciar a representatividade de especialistas das áreas clássicas da Contabilidade, onde observa-se uma distribuição similar das áreas de atuação dos especialistas, à exceção da área Financeira que teve menos representantes que as demais. Já, no que se refere ao porte, percebe-se uma proporção um pouco mais acentuada dos especialistas atuantes em grandes empresas. Em suma, a representatividade das áreas e a diversificação do porte das empresas em que atuam os participantes são fatores que podem contribuir com a riqueza e consistência dos resultados

3.4.1 Etapa 1

Na primeira etapa do estudo foram realizados os procedimentos descritos na Figura 1 e o instrumento inicial de coleta de dados, apresentado aos especialistas consta na Figura 2.

Figura 2 - Lista inicial de MecGovInfoCont



Fonte: elaborada a partir de dados da pesquisa (2019).

De acordo com a Figura 2, a lista inicial da Delphi continha 43 itens, dos quais 19 são mecanismos de processos, 12 são itens de estrutura e mais 12 são de relacionamento. Os mecanismos para governança da informação contábil (MecGovInfoCont) refletem a mesma tipologia de práticas de GovTI e da GovInfo (WEILL; ROSS, 2004; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009; TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013; LUNARDI *et al.*, 2017). Porém, as adaptações para o contexto contábil estão alinhadas com o seu propósito de fornecer informações úteis para a tomada de decisão (BUSHMAN; INDJEKIAN, 1993; ZHAI, WANG, 2016), buscando considerar boas práticas que auxiliem na obtenção de informações de qualidade.

Nesta primeira etapa, 38 especialistas responderam sobre a pertinência dos mecanismos para a governança da informação contábil (GovInfoCont), informando desde ‘1-Discordo totalmente’ até ‘5-Concordo totalmente’. A Tabela 2 apresenta a **consolidação das respostas do grupo sobre a importância dos mecanismos**.

Tabela 2 - Resultados da Etapa 1

| Item | Mecanismo de Governança da Informação Contábil | Média |
|------|---|-------|
| 1 | Sistema de controle interno | 4,95 |
| 2 | <i>Compliance</i> contábil, tributário, jurídico e de AIS | 4,92 |
| 3 | Ética e cultura de <i>compliance</i> | 4,92 |
| 4 | Armazenamento de dados e backup | 4,87 |
| 5 | Controle de acessos | 4,87 |
| 6 | Planejamento estratégico da informação contábil | 4,86 |
| 7 | Apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações | 4,84 |
| 8 | Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis | 4,84 |
| 9 | Funções específicas relacionadas à Contabilidade que podem existir conforme a estrutura da empresa | 4,82 |
| 10 | Participação mútua entre a TI e a Contabilidade. | 4,82 |
| 11 | Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade. | 4,82 |
| 12 | Gestão do conhecimento contábil. Orientação/educação dos usuários sobre o uso de dados e informação | 4,82 |
| 13 | Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio | 4,82 |
| 14 | Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa | 4,79 |
| 15 | Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa | 4,79 |
| 16 | Princípios e padrões contábeis e normas técnicas de Contabilidade | 4,79 |
| 17 | Desenvolvimento de liderança na Contabilidade | 4,74 |
| 18 | Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa. | 4,71 |
| 19 | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade | 4,71 |
| 20 | Influenciadores da governança da informação contábil através dos papéis contábeis | 4,71 |
| 21 | Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil | 4,71 |
| 22 | Atendimento a lei Sarbanes-Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade. | 4,69 |
| 23 | Uso de um mix de indicadores para mensuração de desempenho da Contabilidade | 4,68 |
| 24 | Resolução ativa de conflitos relacionados à área contábil | 4,66 |
| 25 | Grupos de trabalho com representantes de áreas distintas da Contabilidade | 4,66 |
| 26 | Sistemas de Comunicação corporativa (portais, intranets, e-mails, etc.) | 4,65 |
| 27 | Definição de políticas e supervisão compartilhada de políticas de governança da informação | 4,63 |
| 28 | Práticas específicas para o sistema de informação contábil quanto a input de dados, acessos e backups | 4,61 |
| 29 | Ter conhecimento de TI nos níveis dos operadores contábeis | 4,58 |
| 30 | Definição de Políticas de comunicação da Contabilidade com as outras áreas | 4,58 |
| 31 | Processos de avaliação contábil e metodologias de análise | 4,58 |
| 32 | Conhecimento contábil nos altos níveis de gestão da empresa. | 4,58 |
| 33 | Monitoramento de custos e acordos de níveis de serviço com informações e dados | 4,57 |
| 34 | Processos de auditoria contábil | 4,55 |
| 35 | Incentivos e recompensas na Contabilidade | 4,51 |
| 36 | Possuir influência associada à posição hierárquica da Contabilidade na empresa | 4,50 |
| 37 | Solução interna (conjunto de práticas/ <i>frameworks</i> adaptados para a empresa) | 4,50 |
| 38 | Formalização de comitês e conselhos | 4,50 |
| 39 | Práticas de classificação da informação por valor | 4,50 |
| 40 | Envolvimento dos principais stakeholders e centralização da tomada de decisão | 4,42 |
| 41 | Contabilidade representada nos diferentes comitês que existirem na empresa | 4,39 |
| 42 | Rotação e intercomunicação de atividades/tarefas e desenvolvimento de pessoal da Contabilidade | 4,37 |
| 43 | Outros <i>frameworks</i> para governança da informação contábil como COSO e Six Sigma | 4,36 |

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

De acordo com a Tabela 2, percebe-se a incidência de altas médias para todos os itens do questionário, as quais se mostraram bastante próximas, indicando diferenças sensíveis entre os mecanismos. Além disso, pelo menos 80% dos especialistas concordaram

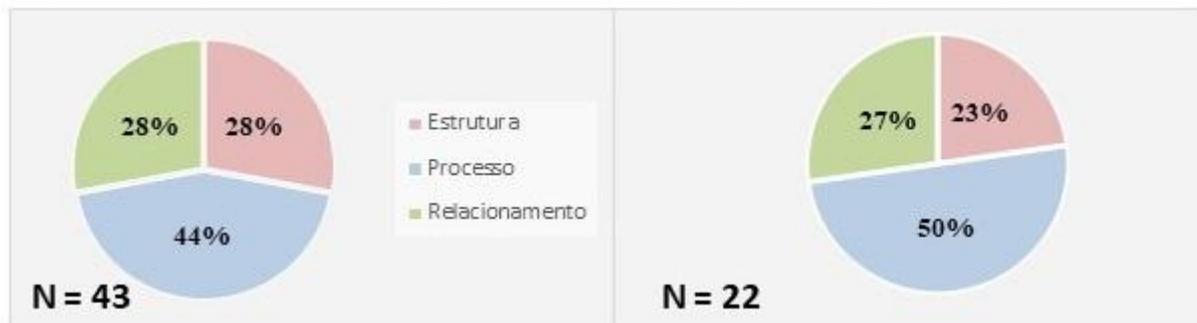
parcialmente ou totalmente (notas 4 e 5 da escala) com a pertinência dos mecanismos apresentados. Em resumo, a alta concordância sobre a importância dos itens indica que os especialistas **validaram a lista de MecGovInfoCont como um todo**, possibilitando inferir que tal conjunto é importante para a consideração de boas práticas de controle da informação contábil.

Sobre o processo de *feedback* aos participantes, não foram recebidos retornos para alterações desta etapa. Este procedimento teve como finalidade oportunizar revisões e avaliações aos pares sobre os resultados, permitindo que o painel de especialistas tivesse um debate estruturado sobre os méritos das alternativas (PARÉ *et al.*, 2013; WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013).

As altas médias dificultaram a redução da lista final resultante desta primeira etapa. Nesta fase de redução, recomenda-se que passe para a etapa seguinte quando tiver uma lista de 20 itens (SCHIMIDT, 1997; PARÉ *et al.*, 2013). Do contrário, o pesquisador precisa identificar ações alternativas para reduzir a lista a um tamanho gerenciável (SKINNER *et al.*, 2015). Assim, definiu-se como critério de corte a utilização da mediana das médias dos itens (Md = 4,69), logo, **considerando-se para as etapas seguintes da Delphi os 22 itens com as maiores pontuações.**

É importante destacar a composição da listagem final dos itens por tipo de mecanismo. A distribuição em mecanismos de estrutura, processo e relacionamento é apresentada na Figura 3, antes e após a redução da listagem.

Figura 3 – Comparativo da distribuição dos mecanismos por tipo, antes e após a redução da lista inicial



Fonte: elaborada pela autora com base em dados da pesquisa (2019).

De acordo com a Figura 3, percebe-se que a avaliação dos contadores manteve, de forma geral, uma proporção similar por tipo de mecanismos entre as 22 melhores médias. No entanto, houve um sensível aumento para os itens de processo e consequente redução dos

itens de estrutura. Dos mecanismos que compõe a lista reduzida, 11 são itens de processo, 6 são de relacionamento e 5 são de estrutura.

Da etapa 1, pode-se inferir que os contadores tenham se preocupado mais com itens de processo para controlar a informação contábil. Tanto na perspectiva de GovTI quanto de GovInfo, os mecanismos de processo englobam toda a execução da tomada de decisão estratégica, monitoramento e avaliação (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009; TALLON; RAMIREZ; SHORT 2013), sendo, por isso, evidente que tenham uma proporção maior no conjunto de itens.

Por fim, sobre esta etapa, os comentários qualitativos e as justificativas feitas pelos membros do painel fornecem aos pesquisadores a capacidade de julgar a causalidade crucial para o desenvolvimento da teoria em estudo (WORREL; DI GANGI; BUSH, 2013). Assim, ao analisar os comentários realizados pelos especialistas, não se fez necessário incluir novos mecanismos. Os resultados desta análise serão apresentados na seção 3.4.3.2.1.

3.4.2 Etapa 2

Os especialistas receberam o questionário com os itens apresentados de forma aleatória, e foram solicitados a indicar a ordem de importância dos mecanismos, conforme descrito na Figura 1. Com cobranças realizadas por vários canais estabelecidos entre a pesquisadora e os participantes, por *e-mail*, *WhatsApp*, ou através dos serviços de *chat* de plataformas como *Facebook* e *LinkedIn*, obteve-se as respostas de 37 especialistas nesta segunda rodada.

Para a obtenção do **ranking 1**, analisou-se as médias e, complementarmente, as modas e medianas de cada item. Com o apoio do *software* IBM SPSS *Statistics* (versão 25), foi calculado o coeficiente W de Kendall (W de Kendall = 0,117), indicando um acordo muito fraco entre os respondentes (SCHIMIDT, 1997). Cabe destacar que o teste de hipótese resultou em um nível de significância adequado, indicando a rejeição da hipótese nula, o que permite inferir que os especialistas não escolheram as posições dos itens ao acaso.

O **baixo consenso** pode ser aceitável para um primeiro *ranking*, dada as diferentes opiniões que podem existir entre os participantes, bem como a diversidade e quantidade de itens a serem ordenados. De acordo com Paré *et al.* (2013), atingir o consenso pode envolver várias etapas de coleta e análise dos *rankings* dos especialistas, sendo este um dos principais determinantes para a continuidade das rodadas (SKINNER *et al.*, 2015).

3.4.3 Etapa 3

Nesta seção, apresenta-se os resultados finais do *ranking*, onde é exposta a ordem dos principais MecGovInfoCont e, em seguida, a discussão sobre tais mecanismos, onde evidencia-se uma análise dos comentários dos especialistas, a descrição de cada item que compõe o *ranking*, e discussões complementares sobre possíveis diferenças deste, de acordo com o perfil dos especialistas e com o porte da empresa que atuam.

3.4.3.1 Resultado final do *ranking*

Para esta última etapa, igualmente, foram realizados os procedimentos descritos na Figura 1. Uma das dificuldades para a execução da técnica Delphi é manter o engajamento dos participantes nas sucessivas rodadas (PARÉ *et al.*, 2013), e por isso as cobranças das respostas individuais, os prazos estabelecidos em cada rodada, e o contato com cada especialista foi cuidadosamente pensado para minimizar este tipo de problema. Nesta terceira e última rodada, obteve-se as respostas de 36 especialistas, aos quais foi solicitado que avaliassem a ordem estabelecida, resultante da rodada anterior e se ela representava a sua opinião individual. Em caso afirmativo, bastava marcar a opção “sim, concordo”. E, em caso de discordância, o especialista poderia ajustar a ordem dos itens mediante justificativa para tal. Os resultados do *ranking* final são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Ranking final

| Ran king | Mecanismo de Governança da Informação Contábil | Média | Tipo de Mecanismo |
|---------------------|---|--------------|------------------------------|
| 1º | Ética e cultura de <i>compliance</i> | 2,19 | Relacionamento |
| 2º | Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio | 2,56 | Processo |
| 3º | <i>Compliance</i> contábil, tributário, jurídico e de AIS | 3,56 | Processo |
| 4º | Gestão do conhecimento contábil. Orientação/educação dos usuários sobre o uso de dados e informação | 4,61 | Relacionamento |
| 5º | Apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações | 5,69 | Estrutura |
| 6º | Planejamento estratégico da informação contábil | 6,78 | Processo |
| 7º | Sistema de controle interno | 7,17 | Processo |
| 8º | Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa | 8,58 | Estrutura |
| 9º | Desenvolvimento de liderança na Contabilidade | 9,33 | Relacionamento |
| 10º | Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa | 9,44 | Relacionamento |
| 11º | Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis | 10,92 | Processo |
| 12º | Influenciadores da governança da informação contábil através dos papéis contábeis | 11,94 | Estrutura |
| 13º | Controle de acessos | 13,28 | Processo |
| 14º | Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa. | 14,00 | Relacionamento |
| 15º | Funções específicas relacionadas à Contabilidade que podem existir conforme a estrutura da empresa | 14,06 | Estrutura |
| 16º | Princípios e padrões contábeis e normas técnicas de Contabilidade | 15,72 | Processo |
| 17º | Atendimento a lei Sarbanes-Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade. | 16,72 | Processo |
| 18º | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade | 17,08 | Processo |
| 19º | Participação mútua entre a TI e a Contabilidade. | 18,64 | Relacionamento |
| 20º | Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade. | 19,58 | Estrutura |
| 21º | Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil | 20,22 | Processo |
| 22º | Armazenamento de dados e procedimentos de backup | 20,92 | Processo |

Legenda

Indica alterações entre os pares de mecanismos, em relação ao *ranking* 1.

Fonte: elaborada pela autora com base em dados da pesquisa (2019).

De acordo com a Tabela 3, o item 1 é aquele cujas posições dadas pelos especialistas permitiu defini-lo como o mecanismo mais importante para a Contabilidade e assim sucessivamente para os demais itens da Tabela 3. Percebe-se que as médias se mostraram mais distribuídas em relação à posição dos itens. Além disso, a apuração do coeficiente de concordância de Kendall resultou em um coeficiente igual à 0,839 (W de Kendall = 0,839), indicando um **alto consenso** entre os especialistas (SCHIMIDT, 1997). O teste de hipótese também resultou em um nível de significância adequado, marcando, da mesma forma, a rejeição da hipótese nula nesta etapa.

Os itens assinalados na Tabela 3 são os mecanismos que tiveram variação de posição em relação à rodada anterior (*ranking* 1). Por exemplo, na Etapa 2 o mecanismo ‘Desenvolvimento de liderança’ ocupou a posição 10 e o item ‘Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa’ havia ocupado a posição 9. O mesmo ocorreu com os

outros dois pares assinalados, que mudaram apenas de uma posição para a outra. Tais alterações se mostram pouco representativas, contudo, é importante discutir a classificação final dos mecanismos.

Diante dos dados do *ranking*, várias observações podem ser viabilizadas, como por exemplo: é possível avaliar o quanto os itens variaram em relação à Etapa 1 da Delphi, ou ainda, quais justificativas sustentam os itens menos relevantes, que ficaram na metade inferior da lista inicial (n = 43). Deste último, um exemplo é o mecanismo ‘Processos de auditoria contábil’, que é algo mais tradicional para a Contabilidade, mas, cujas avaliações sugerem que, na visão dos especialistas, é um mecanismo legítimo, porém, no contexto atual, não é uma das preocupações prioritárias para os contadores.

3.4.3.2 Discussão sobre os mecanismos que compõe o *ranking*

Faz-se necessário discorrer sobre o *ranking* apresentado para um maior entendimento com relação à classificação geral obtida, o que também podem fornecer *insights* para o estudo. Essa discussão engloba, especialmente, os comentários dos especialistas, indicando a avaliação realizada por eles. E por fim, apresenta-se as variações do *ranking* em relação ao perfil dos especialistas participantes da pesquisa.

3.4.3.2.1 Análise geral dos comentários dos especialistas

Inicialmente, cabe uma **discussão geral sobre os comentários** realizados pelos especialistas durante as três rodadas da Delphi. As etapas foram elaboradas de modo a oportunizar observações e julgamentos, uma vez que tais evidências podem contribuir para um melhor entendimento da classificação obtida. Com apoio do *software* Nvivo, analisou-se as 20 palavras mais frequentes nos comentários e justificativas dadas pelos especialistas durante o estudo, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Nuvem de palavras dos comentários dos especialistas



Fonte: elaborada pela autora com base em dados da pesquisa (2019)

Desconsiderando-se as principais palavras destacadas na Figura 4: ‘empresa’, ‘contabilidade’ e ‘informação’, que são o foco deste trabalho, percebe-se que outros termos têm destaque nos comentários dos especialistas. Todas as palavras que compõem a Figura 4 foram consultadas no texto original para análise do contexto em que foram abordadas pelos participantes. A palavra **‘importante’** denota a ênfase dada aos mecanismos, seja em comentários sobre alguns itens específicos ou a respeito do conjunto de itens apresentados nas rodadas. Apesar de ser uma palavra pouco genérica, isoladamente, ela indica a reflexão dos participantes sobre análise de importância das práticas de controle.

Na sequência, o termo **‘gestão’**, indica a associação dos MecGovInfoCont com a gestão do negócio e outros comentários relacionados a gestão de processos, gestão de orçamentos e gestão contábil. Logo, elas revelam o discurso relacionado a alguns itens que compõem o *ranking*. A palavra **‘negócio’**, por sua vez, indica os comentários sobre o alinhamento da Contabilidade com o negócio e suas complexidades e particularidades. Nessa linha, as palavras **‘planejamento’** e **‘estratégico’** igualmente se associam a este contexto, sendo ainda indicativas de análises sobre o planejamento estratégico do negócio, planejamento contábil e o planejamento relacionado à informação, especificamente.

Destaca-se, ainda, a palavra **‘processos’**, que está relacionada a observações sobre os processos contábeis, à relevância da padronização e dos processos internos, de modo geral. Similarmente, **‘controles’** se refere, basicamente, aos pareceres sobre controle interno e

controle da informação. Esses destaques corroboram a indicação de uma maior proporção de itens de Processos na composição da lista final da Etapa 1, como destacado na seção 3.4.1.

A nuvem de palavras, na Figura 4, permite observar o destaque para a palavra ‘**depende**’, cujos comentários evidenciam a dependência da empresa para a consideração dos MecGovInfoCont. Similarmemente, ‘**modelo**’ está relacionado à dependência dos mecanismos em relação ao modelo de gestão adotado pela empresa. Nessa linha, as palavras ‘**pequenas**’, ‘**grande**’ e ‘**porte**’, se referem à importância indicada pelos especialistas em se observar a adaptação dos MecGovInfoCont para pequenas e médias empresas, bem como para as de grande porte. Sobre isso, Lunardi *et al.* (2014) ressaltam que dependendo da natureza da empresa ou do negócio, por exemplo, diferentes configurações dos MecGovTI podem ser desenvolvidas para cada organização. Por fim, o termo ‘**benefício**’ foi destaque sobre a necessidade de avaliação do custo-benefício para a implementação de práticas de controle da GovInfoCont.

De modo geral, a Figura 4 indica o contexto sobre os posicionamentos tomados pelos respondentes ao julgar os mecanismos apresentados nesta pesquisa. Diante do exposto, percebe-se a reflexão realizada por esses referentes à informação no contexto contábil, vinculada ao ambiente de negócios e às **necessidades da empresa**. As demais palavras da nuvem ilustram aspectos relacionados aos mecanismos do *ranking* e se relacionam com os resultados apresentados.

3.4.3.2.2 Análise dos mecanismos que compõem o ranking

Esta seção apresenta a descrição dos mecanismos que compõem o *ranking* e alguns pareceres que se destacaram sobre cada um, na visão dos especialistas. O *ranking* obtido pode ser visto como uma linha de base mínima, mais especificamente um **conjunto necessário de práticas** para implementar a GovInfo na área contábil, da mesma forma que fizeram De Haes e Van Grembergen (2008) sobre práticas de GovTI. O *ranking* sugere que tais itens desempenham um papel importante na Contabilidade.

‘**Ética e cultura de compliance**’ é o mecanismo mais importante para a GovInfoCont, na visão dos especialistas. Como item de relacionamento, este resultado indica a preocupação dos contadores com questões éticas para o controle da informação. Para E31: “a falta de ética profissional pode pôr a perder todos os esforços para a geração de informação contábil íntegra e útil”. No entanto, o especialista E32 indicou que este não

necessariamente deveria ser um mecanismo, pois é algo inerente à atuação profissional do contador.

Na sequência, têm-se o **‘Alinhamento estratégico da Contabilidade’** como um item de processo prioritário, ocupando a segunda posição do *ranking*. O especialista E38 observa a importância deste alinhamento, uma vez que a *“Contabilidade é uma poderosa ferramenta para análise e tomada de decisões”* (E38). No entanto, alguns respondentes destacaram que a informação ainda carece de alinhamento das necessidades do negócio, *“[...] especialmente em pequenas e médias empresas, há, sem dúvida, uma grande distância”* (E19). De forma similar com o que ocorre na GovTI, este item busca o alcance de resultados estratégicos do negócio (WEILL; ROSS, 2004).

O terceiro mecanismo mais importante é o mecanismo de Processo **‘Compliance contábil, jurídico e de Accounting Information System (AIS)’**. A relevância do item para a GovInfoCont é destacada pelo especialista E8, quando menciona que a Contabilidade *“[...] precisa estar segura de que as informações geradas estão atendendo plenamente as regras”*. Para E23, *a “Contabilidade precisa garantir o compliance na organização”*. Ressalta-se que os aspectos de regulamentação são impulsionadores significativos para a GovInfo, pois aceleram o seu cumprimento e reduzem os riscos de penalidades em caso de não-conformidade (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013).

Na sequência do *ranking*, têm-se a **‘Gestão do conhecimento contábil e orientação/educação dos usuários com o uso de dados e informações’**, cuja importância se refere, fundamentalmente, ao processo de elaboração da informação (E30, E32, E38), refletindo, de igual forma, as necessidades sobre o desenvolvimento de competências e treinamento de pessoal (E10). Sobre isso, E9 complementa dizendo que *“além do conhecimento técnico que a Contabilidade requer, é fundamental possuir habilidades para realizar julgamentos para registrar operações/transações”*. E5 ressalta que ainda há muita deficiência de conhecimento nas contabilidades internas das empresas, pois o *“envolvimento em outras atividades administrativas tira o foco do profissional”*.

‘Apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações’ ocupa o quinto lugar no *ranking*, mostrando-se como um mecanismo de estrutura prioritário para a GovInfoCont, e ensejando que este apoio seja necessário para um maior controle das informações. Sobre isso, o especialista E5 destaca que *“em empresas estrangeiras nada é feito sem a presença da Contabilidade”*, assemelhando-se

assim com a prática na perspectiva de GovTI, uma vez que apoia a colaboração da área com o negócio (SCHLOSSER *et al.*, 2015).

Na sequência, tem-se o **‘Planejamento estratégico da informação contábil’**. Alguns especialistas enfatizaram a importância do planejamento do tipo informacional tendo em vista sua utilização na tomada de decisão (E32, E27). Todavia, foi evidenciado que: *“há um desafio significativo de conciliar o discurso com a prática (em termos de planejamento estratégico)”* (E22). Logo, mesmo sendo visto como um mecanismo de processo relevante, é possível que seja de difícil implementação no contexto empresarial. Sobre isso, E26 observa: *“em pequenas e médias empresas, onde muitas vezes a Contabilidade é terceirizada, não é percebido nenhum tipo de alinhamento”*.

O mecanismo de processo **‘Sistema de controle interno’** ocupa a sétima posição no *ranking*. Para o especialista E9: *“o acompanhamento de que os controles funcionam adequadamente garantem eficiência e segurança nas informações geradas, que suportam as tomadas de decisões dos usuários”*. Consoante o especialista E22, a relevância do item é ainda maior, pois *“controles internos eficientes tem utilidade muito além da simples geração de informação contábil. Controles afetam os negócios e deve ser o ponto central de atuação dos departamentos de Contabilidade”*. Logo, os comentários evidenciam a relevância desta prática para garantir que o processo esteja ocorrendo conforme o planejado, beneficiando a tomada de decisão.

Em oitavo lugar no *ranking* apresenta-se o mecanismo de estrutura **‘Contabilidade participando da tomada de decisão’** afirmando a importância do envolvimento nas decisões da empresa, já que, segundo (E10) *“a Contabilidade desempenha um papel importante em munir os gerentes e diretores com dados, informações e requerimentos da legislação vigente, para que a tomada de decisão seja assertiva, contribuindo para o crescimento do negócio”*.

Na sequência, têm-se o item de relacionamento **‘Desenvolvimento de liderança na Contabilidade’**, definido como prioritário para os especialistas, seja pela sua importância: *“a Contabilidade está em todos os lugares. Dentro de uma organização, as pessoas atuantes nesta área devem ter uma visão sistêmica e uma postura de liderança independente”* (E10); ou por sua necessidade de desenvolvimento dessa abordagem nas práticas contábeis, uma vez que os profissionais atuantes nas áreas são, muitas vezes, vistos como retraídos e com dificuldades de comunicação (E5). Na perspectiva de GovTI, a liderança é um importante facilitador de alinhamento (CHOU; LIAO, 2015).

A **‘Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa’** ocupa a décima posição do *ranking*, e é visto como um mecanismo de relacionamento relevante para a Contabilidade. Sobre este item, o especialista E22 ressalta a necessidade de integração da Contabilidade com a empresa, entendido como *“uma necessidade primária a ser satisfeita”*. Ademais, destaca-se a importância do conhecimento sobre o negócio como um todo, envolvendo as demais áreas: *“a Contabilidade é parte de uma empresa e para atuar é preciso conhecê-la”* (E32). Essa visão pode ser transposta da GovTI, onde a participação mútua auxilia na centralização organizacional, na participação de iniciativas do negócio e na participação deste nas decisões da área (BRADLEY *et al.*, 2012).

Na sequência, têm-se o mecanismo **‘Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis’** ocupando o 11º lugar, destacando-se como essencial para que se tenha os procedimentos e instruções de trabalho bem documentados na área contábil (E6, E17). Ainda, o especialista E35 observa a sua utilização *“para garantir a padronização e continuidade dos processos em caso de rotatividade de pessoal (demissão, licença, férias, etc.), por exemplo”*. Ademais, *“essas práticas auxiliam na rastreabilidade futura sobre a gestão atual do negócio”* (E17).

O mecanismo de estrutura **‘Influenciadores da governança por meio dos papéis contábeis e funções específicas relacionadas à Contabilidade’**, foi classificado na 12ª posição, indicando uma condição importante que decorre da função do contador para influenciar as questões de GovInfo na empresa. Este item associa-se com as práticas estruturais de GovInfo apresentadas por Tallon, Ramirez e Short (2013), as quais visam compartilhar a supervisão da governança com todas as partes envolvidas no negócio

‘Controle e monitoramento de acessos’ aparece na 13ª posição do *ranking*, buscando estabelecer requisitos para monitorar o acesso à informação (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013), englobando cuidados com perfis e senhas de usuário para garantir que as informações sejam acessadas por pessoas autorizadas. Este item de processo foi apontado como relevante e básico para qualquer sistema na visão de alguns especialistas (E26, E32).

Em 14º lugar, tem-se o mecanismo **‘Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa’**, que diz respeito aos cuidados sobre a compreensão da função de governança contábil dentro da empresa. O especialista E25 articula que este é um item *“amplo e de grande importância. No entanto, “[...] deveria estar no topo do ranking, juntamente com Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio”*. Como item de relacionamento, busca

promover uma visão compartilhada para o uso de políticas de GovInfo dentro da empresa (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013).

Em 15º lugar, apresenta-se o mecanismo de estrutura **‘Funções específicas relacionadas à Contabilidade e que podem existir conforme a estrutura da empresa’**, que podem ser: *Controller* e/ou *Chief Financial Officer* (CFO), contador chefe (gerente contábil), ou ainda funções relacionadas à área de tributos, função ou área gerencial, função ou área de processos da Contabilidade, e função de relacionamento da área contábil. Na visão do especialista E24, *“a segregação e existência de tais funções gera muitos ganhos para a empresa, como rapidez nos processos e inteligência interna”*. No entanto, E32 observa que o contexto específico da empresa, bem como a dependência do seu modelo de gestão ponderam a aplicação deste mecanismo.

O item subsequente é o mecanismo **‘Princípios e padrões contábeis e normas técnicas de Contabilidade’** (por exemplo, IFRS, US GAAP, NBCs, CPCs, IPSAs), considerados *frameworks* importantes para uma maior GovInfoCont. Para o especialista E34, são práticas que *“permitem uma qualidade de informação substancialmente mais alta”*. **‘Atendimento a lei Sarbanes-Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade’**, ocupam a 17ª posição e também se referem a *frameworks* que contribuem para um maior controle da informação contábil. No entanto, deve ser ponderada sua aplicação, especialmente no caso da SOX, que segundo E6: *“a lei Sarbanes-Oxley é robusta e de difícil aplicabilidade para entidades de médio e pequeno porte”* (E6). Por isso, *“se faz necessário adaptar estes frameworks de boas práticas para governança de acordo com porte de cada empresa”* (E6). Por outro lado, E26 transcreve que ambos os mecanismos são importantes, independentemente do tamanho da empresa, e tomam ainda mais relevância em empresas que não acessam auditoria externa.

O mecanismo **‘Gestão de projetos vinculados à Contabilidade’** ocupa o 18º lugar, englobando, por exemplo, questões relacionadas à informatização do setor, ao *compliance* de uma nova escrituração ou obrigação tributária, entre outros. O especialista E35 destaca a relevância deste item de processo *“para mensurar a necessidade 'adicional' de recursos (financeiro e pessoal), ou seja, tudo que será necessário executar, além das "rotinas" do setor”*.

Na sequência do *ranking*, apresenta-se a **‘Participação mútua entre a TI e a Contabilidade’**, sendo destacada a sua relevância pelo especialista E7, que diz que *“são duas áreas que devem trabalhar juntas”*. Além disso, outros especialistas enfatizaram a

importância deste mecanismo de relacionamento, pois deve haver sinergia entre essas áreas dentro do negócio (E17, E32). Por outro lado, o especialista E22 observa que talvez seja um objetivo ainda distante de ser alcançado.

O próximo mecanismo da lista do *ranking* é o item de estrutura ‘**Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade**’, destacado pelo especialista E32 ao indicar que “*todo dado deve ter um responsável dentro da organização*”. Tallon, Ramirez e Short (2013) destacam a relevância dessas práticas visando a criação de direitos e responsabilidades, não só de propriedade, mas de administração de dados. Além disso, faz-se importante a consideração de requisitos de privacidade, tais como estatutos e elementos regulatórios (MAYER-SCHONBERGER; 2010).

‘**Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil**’ ocupa a 21ª posição do *ranking*. O especialista E35 explica que essas práticas de controle irão “*definir a capacidade da empresa em investir seus recursos*”. Para E4, “*é fundamental ter um bom gerenciamento do budget para automatizar os processos internos, pois o fisco está cada vez mais automatizado e integrado, e as empresas precisam estar em linha com isto*”.

Por fim, ‘**Armazenamento de dados e procedimentos de backup**’ incluem práticas para proteção de dados e informações, que garantam que todos os dados estejam organizados e catalogados de acordo com o padrão da empresa (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013; COYNE; COYNE; WALKER, 2018). Sobre este item, o especialista E17 destaca que “*a segurança no armazenamento de dados é de extrema importância para a área contábil, em virtude das constantes fiscalizações*”. Já, o especialista E32 complementa, destacando que se faz necessário manter tudo acessível e organizado.

Percebe-se a indicação de um *mix* de tipos de mecanismos ocupando as posições do *ranking*, indicando que um conjunto dessas diferentes práticas (processo, estrutura e relacionamento) é fundamental para a GovInfoCont. Da mesma forma que a literatura de GovTI e GovInfo, cujos resultados indicam que tais práticas possuem com graus de maturidade e sofisticação distintas, de acordo com a organização (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013).

Conforme observado, diversos são os pontos de atenção, os benefícios e as finalidades que os mecanismos se propõem na área contábil. Não obstante, os especialistas, por vezes citaram o cuidado com a **qualidade das informações**, seja pela aplicação das características qualitativas da informação contábil, seja sobre aspectos de proteção e segurança:

*A informação deve ser fidedigna e padronizada em regras que todos entendem como foi formada (E32);
Entendo que todas as informações são valiosas e sigilosas (com exceção das publicadas em Demonstrações Financeiras) e, desta forma, devem ser igualmente protegidas (E35).*

Tal discussão reforça a relevância dos cuidados com a informação contábil, para que ela seja útil na tomada de decisão e reflita de forma confiável a realidade da empresa (BUSHMAN; INDJEKIAN, 1993; NEELY; COOK, 2011; ZHAI, WANG, 2016).

Por fim, é importante ressaltar que alguns participantes destacaram **dificuldades para estabelecer itens prioritários**, como evidenciado pelo especialista E15: *“Há coisas muito atreladas. Muitos deles, inclusive, propiciam maior governança dos outros, simultaneamente”*. Nessa linha, o participante E21 observa que *“[...] grande parte dos itens possui a mesma importância”*. Para o especialista E1, *“é difícil estabelecer prioridades, pois é muito amplo o papel da Contabilidade nas instituições”*. Essas evidências reforçam tanto o *ranking* obtido, quanto a validação e a avaliação da listagem inicial da Delphi, com 43 itens. Logo, os contadores podem ter tido dificuldades em classificar os mecanismos, tendo em vista a importância do conjunto de itens para a Contabilidade, o que talvez justifique as altas médias para todos os itens na etapa 1.

3.4.3.2.3 Análise dos mecanismos de acordo com o perfil dos especialistas

Complementarmente, foi realizada uma análise do *ranking* de acordo com a área de atuação dos participantes. Entende-se que a **abordagem qualitativa** trazida nesta pesquisa busca caracterizar possíveis diferenças, ou não, do *ranking* obtido por área. Apesar da quantidade de especialistas por área ser relativamente pequena, e que isso sensibilize ainda mais a apuração das médias por grupo, torna-se oportuno averiguar quais outros *insights* podem surgir desta avaliação. A Tabela 4 apresenta essas variações.

Tabela 4 –Ordem do ranking de acordo com a área de atuação dos especialistas

| Ranking Geral | Mecanismo de Governança da Informação Contábil | Ordem dos mecanismos por área (indicação de posição) | | | | | | Total de alterações por mecanismos |
|---------------|---|--|--------------------------|-----------------|---------------------|--|------------------|------------------------------------|
| | | Societária (n=7) | Fiscal/ Tributária (n=7) | Auditoria (n=7) | Controladoria (n=7) | Escritório contábil/ Consultoria (n=6) | Financeiro (n=2) | |
| 1º | Ética e cultura de <i>compliance</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 |
| 2º | Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 |
| 3º | <i>Compliance</i> contábil, tributário, jurídico e de AIS | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 |
| 4º | Gestão do conhecimento contábil. Orientação/educação dos usuários sobre o uso de dados e informação | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 7 | 2 |
| 5º | Apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 6º | Planejamento estratégico da informação contábil | 7 | 6 | 6 | 7 | 4 | 8 | 4 |
| 7º | Sistema de controle interno | 5 | 8 | 7 | 6 | 8 | 1 | 5 |
| 8º | Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa | 8 | 7 | 8 | 10 | 9 | 6 | 4 |
| 9º | Desenvolvimento de liderança na Contabilidade | 10 | 10 | 10 | 9 | 7 | 12 | 5 |
| 10º | Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 9 | 5 |
| 11º | Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 13 | 1 |
| 12º | Influenciadores da governança da informação contábil através dos papéis contábeis | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 14 | 1 |
| 13º | Controle de acessos | 13 | 13 | 13 | 13 | 14 | 16 | 2 |
| 14º | Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa. | 15 | 15 | 16 | 14 | 13 | 18 | 5 |
| 15º | Funções específicas relacionadas à Contabilidade que podem existir conforme a estrutura da empresa | 14 | 14 | 14 | 15 | 15 | 17 | 4 |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 16º | Princípios e padrões contábeis e normas técnicas de Contabilidade | 16 | 16 | 15 | 16 | 17 | 11 | 3 |
| 17º | Atendimento a lei Sarbanes-Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade. | 17 | 17 | 17 | 17 | 18 | 15 | 2 |
| 18º | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade | 18 | 18 | 18 | 18 | 16 | 10 | 2 |
| 19º | Participação mútua entre a TI e a Contabilidade. | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 20 | 1 |
| 20º | Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade. | 20 | 21 | 20 | 20 | 21 | 21 | 3 |
| 21º | Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil | 22 | 20 | 22 | 21 | 20 | 19 | 5 |
| 22º | Armazenamento de dados e procedimentos de backup | 21 | 22 | 21 | 22 | 22 | 22 | 2 |
| Total de alterações por área | | 9 | 8 | 7 | 4 | 13 | 17 | 58 |

Legenda

| | |
|---|---|
|  | Indica que o mecanismo ficou em posição inferior em relação ao <i>ranking</i> geral, para a área analisada. |
|  | Indica que o mecanismo ficou em posição superior em relação ao <i>ranking</i> geral, para a área analisada. |
|  | Indica que o mecanismo ficou em posição inferior em relação ao <i>ranking</i> geral, com diferença de mais de 2 posições na ordem do <i>ranking</i> . |
|  | Indica que o mecanismo ficou em posição superior em relação ao <i>ranking</i> geral, com diferença de mais de 2 posições na ordem do <i>ranking</i> . |

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

Conforme apresentado na Tabela 4, os resultados indicam as variações ocorridas por área (Societária, Fiscal/Tributária, Auditoria, Controladoria, Escritório Contábil/consultoria e área Financeira), em relação ao *ranking* geral. Ou seja, na tabela se apresenta a posição dada pela área, para cada mecanismo. Os mecanismos que sofreram alteração e que estão destacados na Tabela 4, estão diferenciados em função de uma alteração de posição que tenha privilegiado o item ou que tenha o colocado em uma posição menos importante. Outros destaques foram feitos para alterações mais significativas, que estão detalhadas na legenda da Tabela. Essas diferenças podem ser avaliadas tanto por área da Contabilidade quanto pelo tipo de mecanismo. Este último indica, por exemplo, que o item 2 e 3 do *ranking* não tiveram nenhuma alteração nos grupos.

A primeira ressalva a ser considerada é que a área Financeira se diferencia das demais por ser representada por apenas dois especialistas. E é justamente nesta área que se observam alterações mais expressivas quanto a mecanismos diversos, seja de estrutura, de processo ou de relacionamento. A segunda é que a indicação de itens com alterações significativas em relação ao *ranking* geral **deve ser ponderada com a estabilidade da posição do item para as demais áreas**, e para o *ranking* como um todo. Um exemplo disso é o mecanismo ‘Ética e cultura de *compliance*’, que tem 83% de concordância quanto a sua posição no *ranking* geral, ou seja, 30 especialistas indicaram em suas respostas que este é o primeiro item do *ranking*. Da mesma forma, todos os demais itens receberam mais de 70% de concordância quanto à posição final que ocuparam na etapa 3.

De modo geral, percebe-se que **as áreas clássicas** da Contabilidade (Societária, Fiscal/Tributária, Auditoria, Controladoria) tiveram **variações pouco significativas em relação ao *ranking* geral**. As alterações ocorridas nestas áreas são apenas de uma ou duas posições para cima ou para baixo nos itens assinalados na Tabela 4. Nota-se que a área de Controladoria é a que apresenta menos diferenças em relação ao *ranking* geral, sugerindo um maior alinhamento ao contexto de GovInfoCont discutido nesta pesquisa, pois é uma área bastante envolvida com o fornecimento de informações para a tomada de decisão.

Observa-se que os especialistas que atuam em escritório contábil e/ou consultoria indicaram uma quantidade mais acentuada de alterações, se comparados às demais áreas. Pode-se inferir que os especialistas tenham tido avaliações um pouco mais diferenciadas sobre alguns itens decorrentes em decorrência dos controles utilizados neste tipo de negócio. Em resumo, a análise entre grupos, permite inferir que a visão dos especialistas atuantes em

escritório e/ou consultoria e aqueles da área financeira, pode ser a que mais se diferencia do *ranking* geral obtido nesta pesquisa. Embora consideradas as **limitações da análise**.

3.4.3.2.4 Análise dos mecanismos de acordo com o porte das empresas em que os especialistas atuam.

Outra análise complementar realizada foi a do *ranking* pelo porte da empresa em que esses especialistas atuam. Consideradas as mesmas ressalvas sobre a quantidade de especialistas em cada grupo e a estabilidade dos itens em relação ao grupo geral. A Tabela 5 ilustra a respectiva análise.

Tabela 5 – Ordem do *ranking* de acordo com o porte da empresa em que os especialistas atuam

| Ranking Geral | Mecanismo de Governança da Informação Contábil | Ordem dos mecanismos de acordo com o porte da empresa (indicação de posição) | | | Total de alterações por mecanismos |
|----------------------------|---|--|--------------|---------------|------------------------------------|
| | | Pequeno (n=9) | Médio (n=10) | Grande (n=17) | |
| 1º | Ética e cultura de <i>compliance</i> | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 2º | Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 3º | <i>Compliance</i> contábil, tributário, jurídico e de AIS | 3 | 3 | 3 | 0 |
| 4º | Gestão do conhecimento contábil. Orientação/educação dos usuários sobre o uso de dados e informação | 2 | 4 | 4 | 1 |
| 5º | Apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações | 5 | 5 | 5 | 0 |
| 6º | Planejamento estratégico da informação contábil | 6 | 7 | 6 | 1 |
| 7º | Sistema de controle interno | 7 | 6 | 7 | 1 |
| 8º | Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa | 9 | 8 | 8 | 1 |
| 9º | Desenvolvimento de liderança na Contabilidade | 8 | 10 | 9 | 2 |
| 10º | Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa | 10 | 9 | 10 | 1 |
| 11º | Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis | 11 | 11 | 11 | 0 |
| 12º | Influenciadores da governança da informação contábil através dos papéis contábeis | 12 | 12 | 12 | 0 |
| 13º | Controle de acessos | 13 | 13 | 13 | 0 |
| 14º | Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa. | 14 | 14 | 15 | 1 |
| 15º | Funções específicas relacionadas à Contabilidade que podem existir conforme a estrutura da empresa | 15 | 16 | 14 | 2 |
| 16º | Princípios e padrões contábeis e normas técnicas de Contabilidade | 16 | 15 | 16 | 1 |
| 17º | Atendimento a lei Sarbanes-Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade. | 18 | 17 | 17 | 1 |
| 18º | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade | 17 | 18 | 18 | 1 |
| 19º | Participação mútua entre a TI e a Contabilidade. | 19 | 19 | 19 | 0 |
| 20º | Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade. | 20 | 21 | 20 | 1 |
| 21º | Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil | 21 | 20 | 21 | 1 |
| 22º | Armazenamento de dados e procedimentos de backup | 22 | 22 | 22 | 0 |
| Total de alterações | | 7 | 8 | 2 | 17 |

Legenda:

- Indica que o mecanismo ficou em posição inferior, em relação ao *ranking* geral, quando avaliado pelo porte da empresa.
- Indica que o mecanismo ficou em posição superior, em relação ao *ranking* geral, quando avaliado pelo porte da empresa.
- Indica que o mecanismo ficou em posição inferior em relação ao *ranking* geral, com diferença de mais de 2 posições no ranking
- Indica que o mecanismo ficou em posição superior em relação ao *ranking* geral, com diferença de mais de 2 posições no ranking

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

Diante dos dados apresentados na Tabela 5, percebe-se que não houve alterações significativas no *ranking* analisado pelo porte das empresas. Chama-se a atenção para o fato de que os especialistas pertencentes às empresas de grande porte indicaram menos alterações, se comparados aos demais grupos (pequeno e médio). Embora este seja o grupo com maior número de especialistas, talvez seus integrantes estejam mais familiarizados com os assuntos de governança da informação. Com relação as de pequeno porte, destaca-se o item *Ética e Cultura de Compliance*, cujos resultados corroboram as evidências relacionadas à área de escritório contábil e/o consultorias (Tabela 4). Isso porque este tipo de negócio na amostra se refere, justamente, às pequenas empresas que participaram.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo alcançou seu objetivo ao identificar os mecanismos mais importantes para a Governança da Informação Contábil (GovInfoCont). Por meio da aplicação de uma Delphi *Ranking-type*, realizada em três rodadas, foi possível identificar, junto a especialistas, **uma lista dos 22 mecanismos prioritários**.

A etapa inicial da Delphi permitiu a apresentação de uma **listagem mais ampla** de mecanismos (n = 43). Os especialistas reconheceram como legítimo o conjunto de itens para a informação contábil. Tal fato é evidenciado na Etapa 1, onde o resultado consolidado do grupo indicou a importância de todos os itens acima da média.

Como **contribuição**, o *ranking* apresentado, orientado pela consulta a profissionais do campo, indica quais mecanismos podem ser úteis ou podem ser implementados nas organizações para uma boa GovInfoCont, podendo indicar uma lista de **condições necessárias** para uma melhor gestão dos dados e informações. Tão importante quanto a identificação dos principais mecanismos, é a compreensão de tais evidências, ou seja, quais motivos levam este ou aquele mecanismo a ser prioritário, conforme apresentado nos resultados da pesquisa.

Mecanismos como ‘Ética e cultura de compliance’; ‘Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio’; ‘Compliance contábil, tributário, jurídico e de AIS’; ‘Gestão do conhecimento contábil. Orientação/educação dos usuários sobre o uso de dados e informação’; e ‘Apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações’, **são os 5 itens mais relevantes** para a implantação e aperfeiçoamento na prática organizacional, quando se pensa em melhorar a Governança da

Informação Contábil. Tais evidências apresentam-se como itens potenciais para um melhor gerenciamento das informações contábeis (DONALDSON; WALKER, 2004; KOOPER; MAES; LINDGREEN, 2011; COYNE; COYNE; WALKER, 2018), podendo também **auxiliar na criação de valor** dos recursos informacionais (RASOULI *et al.*, 2016).

Ademais, dentre os principais MecGovInfoCont identificados, destacam-se práticas relacionadas a **controle de acessos, armazenamento de dados e backup, responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e orientação/ educação dos usuários com o uso de informação e dados**, que, apesar de ocuparem distintas posições, são consistentes com as práticas apresentadas por Tallon, Ramirez e Short (2013) - singulares para a GovInfo. Esses mecanismos tomam ainda mais relevância ao se considerar potenciais impactos na informação contábil, relacionados ao *Big Data, Analytics*, entre outros (COCKCROFT; RUSSELL, 2018; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018; ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017).

Ainda como contribuição, o estudo buscou percorrer um **caminho até então desconhecido pelos contadores** ao utilizar a abordagem **de GovInfo como lente teórica** para um entendimento de práticas de controle da informação contábil. Sobre isso, destaca-se que o único estudo que evidencia um conjunto de práticas (mecanismos) de Governança da Informação é a pesquisa de Tallon, Ramirez e Short (2013), fortemente embasada na bem consolidada literatura de MecGovTI. Assim, as evidências apresentadas nesta pesquisa vêm a contribuir também com o desenvolvimento da área de pesquisa sobre GovInfo (ALHASSAN; SAMMON; DALY, 2018).

A pesquisa se limitou a um entendimento com especialistas sobre um conjunto de mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont), no entanto, é possível **explorar como estes itens são operacionalizados** na prática contábil. Os comentários dos especialistas relacionados ao porte da empresa e outras características organizacionais, por exemplo, ensejam a necessidade de uma compreensão sobre como se dá a implementação dos MecGovInfoCont no contexto organizacional. Com base neste aprofundamento, novas frentes podem ser exploradas, como o **desenvolvimento de protótipos e soluções para implementação de boas práticas nas organizações**.

Por fim, cabe destacar o **envolvimento de profissionais contábeis** nesta pesquisa, que, segundo Coyne, Coyne e Walker (2018), possuem importantes necessidades informacionais e buscam atender as necessidades de outros interessados, internos e externos, à

organização, além de interagirem com a TI para desenvolver sistemas alinhados com tais demandas da informação.

REFERÊNCIAS

ACHIM, A.; CHIS, A. Financial accounting quality and IT defining characteristics. **SEA: Practical Application of Science**, v. 2, n. 5, p. 93-98, 2014.

ALHASSAN, I.; SAMMON, D.; DALY, M. Data governance activities: a comparison between scientific and practice-oriented literature. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 2, p. 300-316, 2018.

AL-SHAER, H.; SALAMA, A.; TOMS, S. Audit committees and financial reporting quality: Evidence from UK environmental accounting disclosures. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 18, n. 1, p. 2-21, 2017.

ARNABOLDI, M.; BUSCO, C.; CUGANESAN, S. Accounting, accountability, social media and big data: revolution or hype? **Accounting, Auditing; Accountability Journal**, v. 30, n. 4, p. 762-776, 2017.

BRADLEY, R. *et al.*, 2012. An empirical examination of antecedents and consequences of IT governance in US hospitals. **Journal of Information Technology**, v. 27, p. 156-177, 2012.

BUSHMAN, R.; INDJEKIAN, R. Stewardship Value of "Distorted" Accounting Disclosures. **The Accounting Review**, v. 68, n. 4, p. 765-782, 1993.

BRUENING, P.; WATERMAN, K. Data tagging for new information governance models. **IEEE Security; Privacy**, v. 8, n. 5, p. 64-68, 2010.

COCKCROFT, S.; RUSSELL, M. Big Data Opportunities for Accounting and Finance Practice and Research. **Australian Accounting Review**, v. 28, n. 86, 2018.

COSTA, F. **Ajustes aos US-GAAP**: estudo empírico sobre sua relevância para empresas brasileiras com ADRs negociados na bolsa de Nova Iorque. 2005. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2005.

COYNE, E.; COYNE, J.; WALKER, K. Big data information governance by accountants. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 26, n. 1, p. 153-170, 2018.

CHOU, T.; LIAO, J. IT governance balancing global integration and local responsiveness for multinational companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 28, n. 1-2, p. 1-17, 2015.

CUNHA, V.; RODRIGUES, L. Determinantes da divulgação de informação sobre a estrutura de governança das empresas portuguesas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 338-360, 2018.

DALKEY, N.; HELMER, O. An experimental application of the DELPHI method to the use of experts. **Management Science**, v. 9, p. 458-467, 1963.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. 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**, v. 22, n. 5, p. 615-637, 2009.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. An exploratory study into the design of an IT governance minimum baseline through Delphi research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 443-459, abr. 2008.

DONALDSON, A.; WALKER, P. Information governance—a view from the NHS. **International Journal of Medical Informatics**, v. 73, p. 281-284, 2004.

FARIA, F.; MAÇADA, A.; KUMAR, K. Modelo estrutural de governança da informação para bancos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 79-95, 2017.

FREITAS, C. **Direcionadores e inibidores para o consumo colaborativo no cenário brasileiro**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2017.

GIOVINAZZO, R. Modelo de aplicação da metodologia Delphi pela internet – vantagens e ressalvas. **Administração On Line**, v. 2, n. 2, 2001. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art22/renata.htm. Acesso em 16 out. 2018.

GRACHT, H. Von der. Consensus measurement in Delphi studies Review and implications for future quality assurance, **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, n. 8, p. 1525-1536, 2012.

HABIB, A.; JIANG, H. Corporate governance and financial reporting quality in China: A survey of recent evidence. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, v. 24, p. 29-45, 2015.

HSU, C.; SANDFORD, B. The Delphi technique: making sense of consensus. **Practical Assessment, Research; Evaluation**, v. 12, n. 10, p. 1-8, 2007.

HUERTA, E.; JENSEN, S. An Accounting Information Systems Perspective on Data Analytics and Big Data. **Journal of Information Systems**, v. 31, n. 3, p. 101-114, 2017.

HUSTON, J. L. (2005). Information governance standards for managing e-health information. **Journal of Telemedicine and Telecare**, v. 11, p. 56-58, 2005.

- KOOPER, M.; MAES, R.; LINDGREEN, E. On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information. **International Journal of Information Management**, v. 31, p. 195-200, 2011.
- KRISMIAJI, Y.; ARYANI, A.; SUHARDJANTO, D. International financial reporting standards, board governance, and accounting quality: a preliminary Indonesian evidence. **Asian Review of Accounting**, v. 24, n. 4, p. 474-497, 2016.
- LAJARA, T.; MAÇADA, A. Information governance *Framework*: the defense manufacturing case study. *In*: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS - AMCIS, 19., 2013, Chicago. **Anais ...** Chicago: AMCIS, 2013.
- LUNARDI, G.; BECKER, J.; MAÇADA, A.; DOLCI, P. The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 15, p. 66-81, 2014.
- LUNARDI, G.; MAÇADA, A.; BECKER, J.; VAN GREMBERGEN, W. Antecedents of IT governance effectiveness: an empirical examination in Brazilian firms. **Journal of Information Systems**, v. 31, n. 1, p. 41-57, 2017.
- MAYER-SCHONBERGER, V. Beyond privacy, beyond rights - toward a systems Theory of Information Governance. **California Law Review**, v. 98, n. 6, p. 1853- 1885, 2010.
- MILLER, G.; SKINNER, D. The evolving disclosure landscape: how changes in technology, the media, and capital markets are affecting disclosure. **Journal of Accounting Research**, v. 53, n. 2, p. 221-239, 2015.
- NEELY, M.; COOK, J. Fifteen years of data and information quality literature: developing a research agenda for accounting. **Journal of Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 79-108, 2011.
- OTTO, B. organizing data governance: findings from the telecommunications industry and consequences for large service providers. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 29, n. 3, p. 45-66, 2011.
- PARÉ, G.; CAMERON, A.; POBA-NZAOU, P.; TEMPLIER, M. A systematic assessment of rigor in information systems *ranking*-type Delphi studies. **Information & Management**, v. 50, n. 5, p. 207-217, 2013.
- POWEL, C. The Delphi technique: myths and realities. **Journal of Advanced Nursing**, v. 41, n. 4, p. 376-382, 2003
- RASOULI, M.; ESHUIS, R.; GREFEN, P.; TRIENEKENS, J.; KUSTERS R. Information governance in dynamic networked business process management, **International Journal of Cooperative Information Systems**, v. 25, n. 4, p. 1-37, 2016.
- RIKHARDSSON, P.; YIGITBASIOGLUB, O. Business intelligence; analytics in management accounting research: Status and future focus. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 29, n. 3, p. 37-58, 2018.

SCHMIDT, R. Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. **Decision Sciences**, v. 28, n. 3, p. 763-774, 1997.

SCHLOSSER, F.; BEIMBORN, D.; WEITZEL, T.; WAGNER, H. Achieving social alignment between business and IT – an empirical evaluation of the efficacy of IT governance mechanisms. **Journal of Information Technology**, v. 30, p.119–135, 2015.

SKINNER, R.; NELSON, R.; CHIN, W.; LAND, L. The Delphi method research strategy in studies of information systems. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 37, n. 2, p. 31-63, 2015.

TALLON, P.; RAMIREZ, R.; SHORT, J. The information artifact in IT Governance: toward a theory of information governance. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 141–177, 2013.

TALLON, P.; SHORT, J.; HARKINS, M. The evolution of information governance at Intel. **MIS Quarterly Executive**, v. 12, n. 4, p. 189-198, 2013.

WEBER, K.; OTTO, B.; ÖSTERLE, H. One size does not fit all - a contingency approach to data governance. **Journal of Data and Information Quality**, v. 1, n. 4, p. 1-27, 2009.

WEILL, P.; ROSS, J. **IT governance: how top performers manage it decisions rights for superior results**. Watertown: Harvard Business School Press, 2004.

WORREL, J.; DI GANGI, P.; BUSH, A. Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 14, n. 3, p. 193-208, 2013.

WRIGHT, J.; GIOVINAZZO, R. Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo, **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 12, 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1310202/mod_resource/content/1/DELPHI_QUESTIONARIO_1.pdf. Acesso em: 2 mar. 2018.

ZHAI, J.; WANG, Y. Accounting information quality, governance efficiency and capital investment choice. **China Journal of Accounting Research**, v. 9, n. 4, p. 251-266, 2016.

4 CONCLUSÕES

Esta seção apresenta os **resultados e conclusões** da dissertação, onde são explorados os principais achados das etapas da pesquisa (Artigo 1 e Artigo 2). Na sequência é discutida a **relação destes resultados com a teoria**. As **principais contribuições** da dissertação são expostas, e ao final, destacam-se as **limitações e sugestões de estudos futuros**.

4.1 RESULTADOS E CONCLUSÕES

Esta pesquisa atingiu o seu objetivo ao identificar os principais mecanismos de governança da informação contábil (MecGovInfoCont), tendo como elementos norteadores os mecanismos de Governança de TI (MecGovTI) e de Governança da Informação (MecGovInfo). Isso porque a Governança da Informação pode ser usualmente abordada nas organizações sob a estrutura ampla da Governança de TI, utilizando-se, da mesma forma que a TI, de mecanismos estruturais, processuais e relacionais (TALLON; RAMIREZ; SHORT, 2013).

Inicialmente, realizou-se uma revisão sistemática de literatura sobre os MecGovTI e os MecGovInfo, posteriormente validada por 3 especialistas da área de Gestão de Sistemas e TI. Na sequência, foram entrevistados 5 especialistas em Contabilidade, os quais indicaram as possíveis aproximações e adaptações desses mecanismos para a governança da informação contábil. De posse destes resultados, por meio da técnica Delphi realizada em três etapas, foi possível identificar os itens mais importantes para a Contabilidade, na avaliação dos profissionais participantes.

Como principais resultados, tem-se a **apresentação de um conjunto de práticas de controle de governança da informação contábil**, legitimada por profissionais, decorrente da transposição dos MecGovTI para MecGovInfoCont, da mesma forma que fizeram Tallon, Ramirez e Short (2013). Além disso, os resultados deste estudo incluem não só a validação dessas práticas, em função das altas médias obtidas na etapa 1 da Delphi para todos os itens, mas a obtenção de um **consenso de grupo sobre elementos prioritários**: uma lista de 22 itens considerados como os mais importantes para a governança da informação contábil, os quais também enfatizam os resultados obtidos nas entrevistas.

Desse modo, o *ranking* final dos principais mecanismos representa uma condição necessária ou uma linha de base para implementar a GovInfo na área contábil, da mesma forma que fizeram De Haes e Van Grembergen (2008) sobre práticas de GovTI. Dos

mecanismos que compõem o *ranking*, infere-se que eles desempenham um papel importante na Contabilidade, na visão dos especialistas. Assim, têm-se que os mecanismos ‘Ética e cultura de compliance’; ‘Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio’; ‘Compliance contábil, tributário, jurídico e de AIS’; ‘Gestão do conhecimento contábil. Orientação/educação dos usuários sobre o uso de dados e informação’; e ‘Apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações’, **são os 5 itens mais relevantes** para a implantação e aperfeiçoamento na prática organizacional, quando se pensa em melhorar a Governança da Informação Contábil.

De modo geral, o *ranking* se compõe de um *mix* de mecanismos de processo, relacionamento e estrutura. Os itens de processo englobam desde elementos como: ‘Planejamento estratégico da informação contábil’; ‘Gestão e formalização de processos’, ‘Princípios e padrões contábeis e normas técnicas da Contabilidade’ até práticas específicas para proteção e armazenamento de dados e informações, como ‘Controle de acessos’. Já os mecanismos de relacionamento incluem ‘Gestão do conhecimento contábil. Orientação/educação sobre uso de dados e informação’, ‘Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa’, entre outros. Por fim, os mecanismos de estrutura contemplam a ‘Contabilidade participando das tomadas de decisão da empresa’, e ‘Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação e privacidade’, entre outros.

Algumas práticas específicas de cuidados com a informação, que foram evidenciadas no *ranking*, são consistentes com os itens apresentados por Tallon, Ramirez e Short (2013) - singulares para a GovInfo. De modo geral, o *ranking* de MecGovInfoCont ganha ainda mais relevância ao se considerar potenciais impactos na informação contábil relacionados a temas emergentes como *Big Data, Analytics*, por exemplo (COCKCROFT; RUSSELL, 2018; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018; ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017).

Essas evidências **podem ser úteis tanto para a prática contábil nas organizações quanto para a formação de futuros profissionais**, que precisam estar aptos a lidar com os desafios relacionados: às mudanças tecnológicas, ao volume crescente de dados e informação e às funções cada vez mais significativas que o contador exerce ao indicar aos empresários tendências, cenários e análises relacionadas ao negócio (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018).

4.2 ACHADOS DA PESQUISA EM RELAÇÃO À TEORIA

As discussões levantadas nesta pesquisa ensejam a **necessidade de um maior entendimento sobre a relação dos resultados com a teoria**. Inicialmente, é importante uma avaliação de aspectos teóricos que envolvem a **Governança de TI**, uma vez que a literatura sobre os MecGovTI norteou a identificação e a discussão dos MecGovInfoCont nesta dissertação.

Apesar deste estudo ser amparado pela GovInfo, a Governança de TI, na verdade, dá uma sustentação maior ao que foi encontrado no contexto contábil, por dois motivos: o primeiro, é porque existe um corpo mais consistente de pesquisas que tratam do uso dos seus mecanismos nas organizações, e por consequência, uma ampla variedade de itens é apresentada na literatura (PETERSON, 2004; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009; LUNARDI *et al.*, 2014a; 2017). Conforme foi discutido na seção 2.4.1 do Primeiro Artigo, o uso de *frameworks* tradicionalmente encontrados na literatura como ITIL, COBIT, a gestão de projetos e de investimentos e a formação de comitês, são apenas algumas práticas que auxiliam no alcance de uma governança efetiva de TI, auxiliando as firmas a atingirem os objetivos do negócio (LUNARDI *et al.*, 2014a; JOSHI *et al.*, 2018). E o segundo motivo é porque a pesquisa tratou de identificar junto aos contadores a adaptação dos MecGovTI para o contexto contábil, da mesma forma que Tallon, Ramirez e Short (2013) fizeram ao considerar práticas sobre a informação.

Outrossim, **algumas perspectivas apresentadas** na literatura sugerem uma maior **cautela sobre a consideração da teoria**, o que indica alguns caminhos que os resultados da dissertação podem percorrer. **A primeira**, e principal, é o estudo de Tallon, Ramirez e Short (2013), cuja discussão teórica evidencia que as práticas de GovTI e os elementos antecedentes e consequentes sobre o uso dos MecGovTI, tomados como um todo na literatura, pintam uma teoria daquilo representa a GovTI. Os autores se apoiam em abordagens sobre construção de teorias de estudos de caso, como Eisenhardt (1989) e Dyer Junior e Wilkins (1991), ao apresentarem tal posicionamento na produção de uma teoria mais inclusiva ao abordar a governança da TI física e a governança do artefato informação.

A segunda perspectiva evidenciada na pesquisa (sobre a consideração de teoria) é a discussão apresentada por Rikhardsson e Yigitbasiglub (2018), os quais equiparam a GovTI com teorias como a Teoria Institucional e a Teoria das Capacidades Dinâmicas por serem lentes teóricas relevantes para se estudar o impacto de mudanças trazidas por temas emergentes (*Business Intelligence & Analytics*) à Contabilidade. Os autores abordam a GovTI

como uma teoria mais específica, relevante na área contábil, que pode contribuir com estudos futuros no campo de pesquisas sobre Contabilidade Gerencial. As duas afirmativas, do parágrafo anterior e do presente, motivaram a pesquisadora a **identificar as bases** que pudessem ser conhecidas dessa teoria, no caso, de GovTI, bem como **outras investigações alinhadas com tais pressupostos**. Apesar de os resultados da dissertação terem sido constantemente discutidos com a literatura de GovTI, especialmente a que trata dos seus mecanismos, emergem dúvidas sobre quais **outros aspectos teóricos** poderiam estar por trás dessa literatura.

Diante do exposto, foram realizadas buscas complementares no Portal de Periódicos Capes e na *Web Of Science*, sobre os termos ““*information technology governance*” *theory*” e variações pertinentes, utilizando siglas e dispensando o uso de aspas. O que se percebe é que a Governança de TI é estudada sendo relacionada a outras teorias, como por exemplo: Visão baseada em recursos da firma (WU; STRAUB; LIANG, 2015; KUDE *et al.*, 2018) Teoria Contingencial (SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999), Teoria dos *Stakeholders* (WILLSON; POLLARD, 2009), entre outras. Bergeron *et al.* (2015) contribuem destacando que diferentes teorias aplicadas à pesquisa em Governança Corporativa têm sido, outrossim, aplicadas à pesquisa em GovTI, sendo as principais: Teoria da Agência, Teoria dos *Stakeholders*, Teoria Institucional, Perspectiva de Poder, Teoria da Administração e Teoria da Dependência de Recursos.

Logo, se **de um lado** o estudo de Tallon, Ramirez e Short (2013) e de Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018) trazem uma abordagem diferenciada sobre a literatura de GovTI, considerando-a como sendo uma teoria; **por outro lado**, percebe-se que o grande tema de GovTI se une com teorias distintas, visando a um maior aprimoramento do conhecimento científico. Assim, pode-se afirmar que os estudos sobre a GovTI contribuem para a formação teórica do campo científico, mas que ela não é costumeiramente tratada como uma teoria independente, ou seja, não existe um corpo teórico pronto e reconhecido, podendo a mesma estar em fase embrionária, haja vista as publicações de Tallon, Ramirez e Short (2013) e de Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018). Dessa forma, **esta dissertação vem a contribuir com o fortalecimento dessa literatura** ao estender os MecGovInfo para o contexto contábil a partir da literatura de GovTI.

Além de contribuir com a literatura de GovTI e GovInfo, buscando uma maior discussão sobre os MecGovInfoCont, entende-se que os **MecGovInfoCont, resultado desta pesquisa, podem ter se originado em função dos elementos presentes na Teoria**

Institucional, destacada por Bergeron *et al.* (2015) como uma das principais teorias aplicáveis à GovTI, e por Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018), como potencial teoria para uso no contexto atual contábil. A identificação dos principais MecGovInfoCont e o uso destes itens pelas organizações podem ser enriquecidos por meio de uma maior discussão relacionada aos aspectos da Teoria Institucional.

A Teoria Institucional, em especial, busca a explicação motivacional de as organizações incorporarem práticas ou procedimentos predominantes no ambiente organizacional e institucionalizados na sociedade (MEYER; ROWAN, 1977). Nesse contexto, o **processo de institucionalização** nas organizações está associado às pressões normativas (exercida pelas partes interessadas, internas e externas à organização), coercitivas (influência de normas, leis e agências governamentais) e miméticas (quando a organização realiza um *benchmarking* de práticas dos seus concorrentes) (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Logo, tratando-se de Governança da Informação Contábil, tal abordagem pode auxiliar em uma maior compreensão das reais motivações sobre o uso e adoção dos mecanismos no **contexto organizacional** – possivelmente influenciado por tais pressões institucionais. Isso porque, da mesma forma que com os MecGovTI, as características do negócio podem exigir diferentes configurações, evidenciando a complexidade na determinação de quais mecanismos devem ser implementados, pois cada mecanismo se destina a um ou mais objetivos da governança, sendo a intensidade dos seus benefícios bastante distinta (LUNARDI *et al.*, 2014b).

Uma análise preliminar foi realizada com os MecGovInfoCont a fim de indicar possíveis origens institucionais, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Possíveis origens institucionais dos MecGovInfoCont

| Relação com a Teoria Institucional | Mecanismo de Governança da Informação Contábil | Tipo de Mecanismo |
|---|---|--------------------------|
| Normativo | Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa | Estrutura |
| | Funções específicas relacionadas à Contabilidade que podem existir conforme a estrutura da empresa | Estrutura |
| | Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio | Processo |
| | Sistema de controle interno | Processo |
| | Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis | Processo |
| | Controle de acessos | Processo |
| | Armazenamento de dados e procedimentos de backup | Processo |
| | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade | Processo |
| | Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil | Processo |
| | Ética e cultura de compliance | Relacionamento |
| | Gestão do conhecimento contábil. Orientação/educação dos usuários sobre o uso de dados e informação | Relacionamento |
| | Desenvolvimento de liderança na Contabilidade | Relacionamento |
| | Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa | Relacionamento |
| Coercitivo | <i>Compliance</i> contábil, tributário, jurídico e de AIS | Processo |
| | Princípios e padrões contábeis e normas técnicas de Contabilidade | Processo |
| | Atendimento a lei Sarbanes-Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade. | Processo |
| Mimético | Apoio da alta gerência e a Contabilidade representada nas decisões de governança das informações | Estrutura |
| | Influenciadores da governança da informação contábil através dos papéis contábeis | Estrutura |
| | Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade. | Estrutura |
| | Planejamento estratégico da informação contábil | Processo |
| | Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa. | Relacionamento |
| | Participação mútua entre a TI e a Contabilidade. | Relacionamento |

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

De acordo com o Quadro 1, os principais MecGovInfoCont foram relacionados às pressões normativa, coercitiva e mimética da Teoria Institucional. Percebe-se que a maioria das práticas pode estar associada às **pressões normativas**, que provêm da ideia de profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Basicamente, as pressões normativas induzem a decisão de adoção daquelas práticas já padronizadas e mais conhecidas pelas organizações do mercado de atuação, sendo por isso legitimadas pelo uso comum. Todavia, no que tange às **pressões coercitivas**, destaca-se os mecanismos adotados em função de imposições governamentais, seja por meio de aspectos legais ou de práticas que contribuem para o alcance do cumprimento de normas, tentando obter legitimação e ganhar credibilidade na sociedade (PEREIRA *et al.*, 2013).

Por fim, alguns dos principais MecGovInfoCont tendem a ser decorrentes **de pressões miméticas**, as quais induzem as empresas a adotar modelos bem-sucedidos em concorrentes do mercado. Aqui classificou-se os mecanismos relacionados a um papel mais diversificado da Contabilidade ao trazer para o seu contexto a abordagem contemporânea da Governança da Informação. Tais práticas, se implementadas de forma pioneira em outras organizações (especialmente em concorrentes, clientes e fornecedores) que tenham alcançado bons resultados, podem influenciar a decisão de adoção pela organização (PEREIRA *et al.*, 2013). Outro ponto a se considerar nesta classificação é que, mesmo que os MecGovInfoCont sejam considerados como práticas essenciais pelos especialistas nesta pesquisa, não se sabe o quanto esses itens podem já ser bem difundidos na prática contábil ou se é algo que ainda é basicamente almejado pelos contadores.

Assim, a diversidade de práticas de controle para a informação contábil identificada neste estudo, em termos de processo, estrutura e relacionamento, mostra-se como elemento potencial para análises mais profundas, utilizando-se as bases da Teoria Institucional, podendo então contribuir com evidências sobre a **origem e a decisão de adoção de MecGovInfoCont nas organizações**.

4.3 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO

No âmbito acadêmico, a contribuição teórica desses resultados está na **apresentação dos MecGovInfoCont**, algo ainda não conhecido pelos pesquisadores e práticos do contexto contábil. E, além disso, **adiciona evidências** ao estudo de Tallon, Ramirez e Short (2013), os

quais indicaram a necessidade de mais respostas sobre o quanto os MecGovTI podem ser adaptados ou estendidos para considerar o artefato informação. E, especificamente para literatura de **GovInfo**, a pesquisa adiciona evidências do campo sobre práticas de controle às lacunas que ainda existem nesta temática (ALHASSAN; SAMMON; DALY, 2018).

Ainda, como contribuição teórica, destaca-se a **apresentação consolidada de uma lista de MecGovTI e de MecGovInfo**, decorrente da etapa de revisão sistemática. Apesar de se ter realizado avanços importantes nessas temáticas, não há listagem única de tais itens, especialmente com o nível de detalhamento que é aqui apresentado.

As avaliações e observações realizadas pelos especialistas enriqueceram a compreensão dos dados, promovendo uma maior discussão dos resultados deste estudo. Um ponto de destaque são as características qualitativas da informação contábil (CQIC), que foram relacionadas pelos dados ora nos comentários da Delphi, ora como fundamento das entrevistas, sugerindo que tais elementos possam originar alguns dos MecGovInfoCont, dada a sua importância no processo de elaboração da informação. Tais conceitos podem ter **implicações nas escolhas e definições de práticas** para a informação contábil e, por isso, as CQIC poderiam ser vistas como **antecedentes** dos mecanismos, sendo esta uma pauta para futuras pesquisas. Assim, **este estudo contribui ao enfatizar** a necessidade por uma compreensão mais ampla sobre como estes elementos se desenvolvem na prática emergente (ZANG; ANDREW, 2014; ERB; PELGER 2015).

Os profissionais indicaram preocupações com perspectivas futuras das práticas contábeis, como o **volume crescente de dados** e informações no contexto contábil e a **dependência da área de TI**. Tais discussões denotam a relevância dos cuidados com a informação contábil, para que ela seja útil na tomada de decisão e reflita de forma confiável a realidade da empresa (BUSHMAN; INDJEKIAN, 1993; NEELY; COOK, 2011; ZHAI; WANG, 2016). Ademais, estes *insights* refletem o debate científico sobre temas como *Data Analytics* e *Big Data* e os impactos na área contábil (HUERTA; JENSEN, 2017). E, neste contexto, os resultados reforçam que a consideração de práticas de controle é relevante e necessária para a Contabilidade (ARNABOLDI; BUSCO; CUGANESAN, 2017)

Como **implicações para a prática organizacional**, os MecGovInfoCont identificados poderão orientar a implementação de boas práticas para o controle da informação contábil nas organizações, podendo igualmente auxiliar na consideração de elementos essenciais que precisam ser levados em conta. Em decorrência disso, a adoção progressiva dos MecGovInfoCont pode ajudar de forma que ocorra um melhor uso dos ativos informacionais,

sendo, da mesma forma, uma estratégia que culmine em maior proteção e segurança dos dados e informações, qualificando a tomada de decisão dos diversos *stakeholders*.

Merece destaque também o **envolvimento de profissionais contábeis e de TI**, tanto para a validação dos mecanismos voltados para os artefatos físicos da TI quanto para a identificação daqueles específicos de informação. Segundo Coyne, Coyne e Walker (2018), são especialistas que podem contribuir potencialmente com avanços em GovInfo.

Por fim, o estudo buscou percorrer um **caminho ainda desconhecido pelos contadores** ao utilizar as abordagens **de GovTI e GovInfo como lente teórica** para um entendimento de práticas de controle da informação contábil, cujos resultados representam a abertura de um diálogo sobre GovInfoCont. Tal abordagem pode auxiliar em **um melhor gerenciamento das informações** (DONALDSON; WALKER, 2004; KOOPER; MAES; LINDGREEN, 2011; COYNE; COYNE; WALKER, 2018), podendo também auxiliar na criação de valor dos recursos informacionais (RASOULI *et al.*, 2016).

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa se limitou a um entendimento com especialistas sobre um conjunto de MecGovInfoCont. No entanto, é possível **explorar como estes itens são operacionalizados** na prática contábil. Desse modo, **a lista consolidada dos MecGovInfoCont** pode servir como base para definição de unidades de análise em futuras pesquisas. Com base em tais aprofundamentos, novas frentes podem ser exploradas, como o **desenvolvimento de protótipos e soluções para implementação de boas práticas nas organizações**. A possibilidade de estudos que venham a identificar um modelo de práticas voltadas para a governança da informação contábil, ou ainda analisar a aplicação dessas práticas, podem ainda contribuir com o planejamento e aprimoramento da governança nas organizações.

Um limite da pesquisa, que pode ter trazido certo viés aos resultados, é a quantidade de itens de MecGovInfoCont utilizado na Delphi, isso porque alguns participantes comentaram sobre dificuldades para classificar os mecanismos, tendo em vista a importância reconhecida a todo o conjunto de itens para a Contabilidade. No entanto, a intenção desta pesquisa não era apenas obter os itens mais importantes, mas entender como todos os mecanismos seriam vistos pelos especialistas e se estes poderiam ainda indicar outros itens. Sobre isso, sugere-se análises mais aprofundadas sobre as práticas de controle que não foram priorizadas na Delphi, investigando-as em diferentes contextos profissionais. **Outra**

limitação é que o estudo não abrange a área pública ou os mecanismos do setor público, sendo esta uma área para futura pesquisa.

A reflexão dos especialistas sobre quais são as práticas de controle mais importantes para a governança da informação contábil se torna ainda mais relevante para discutir o quanto tais mecanismos estão **aptos a promover uma maior governança das informações** no contexto digital atual (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLUB, 2018; COCKCROFT; RUSSELL, 2018; COYNE; COYNE; WALKER, 2018). Sugere-se, da mesma forma, um maior aprofundamento sobre os mecanismos identificados.

REFERÊNCIAS

ALHASSAN, I.; SAMMON, D.; DALY, M. Data governance activities: a comparison between scientific and practice-oriented literature. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 2, p. 300-316, 2018.

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION. **Call for papers**. Theme issue of the Journal of Information Systems Implications of Cybersecurity on Accounting Information. Lakewood Ranch, 2018. Disponível em: <http://aaahq.org/Research/Calls-for-Submissions/Call-For-Papers-JIS-Themed>. Acesso em: 05 out. 2018.

ARNABOLDI, M.; BUSCO, C.; CUGANESAN, S. Accounting, accountability, social media and big data: revolution or hype? **Accounting, Auditing; Accountability Journal**, v. 30, n. 4, p. 762-776, 2017.

BERGERON, F.; CROTEAU, A.; UWIZEYEMUNGU, S.; RAYMOND, L. IT governance theories and the reality of SMEs: bridging the gap. *IV: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES – HICSS*, 48., jan. 2015, Kauai. **Anais...** Kauai: IEEE Computer Society, 2015.

BIRMAN, S. Control the data, control the costs. **Quality**, v. 42, n.1, p. 50-56, 2003.

BRUENING, P.; WATERMAN, K. Data tagging for new information governance models. **IEEE Security; Privacy**, v. 8, n. 5, p. 64-68, 2010.

BUSHMAN, R.; INDJEKIAN, R. Stewardship Value of "Distorted" Accounting Disclosures. **The Accounting Review**, v. 68, n. 4, p. 765-782, 1993.

COCKCROFT, S.; RUSSELL, M. Big Data Opportunities for Accounting and Finance Practice and Research. **Australian Accounting Review**, v. 28, n. 86, 2018.

- COYNE, E.; COYNE, J.; WALKER, K. Big data information governance by accountants. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 26, n. 1, p. 153-170, 2018.
- DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. 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**, v. 22, n. 5, p. 615-637, 2009.
- DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. An exploratory study into the design of an IT governance minimum baseline through Delphi research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 443-459, 2008.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p.147-160, 1983.
- DONALDSON, A.; WALKER, P. Information governance—a view from the NHS. **International Journal of Medical Informatics**, v. 73, p. 281-284, 2004.
- DYER JUNIOR., W.; WILKINS, A. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 613-619, Jul. 1991.
- EARLEY, S. Metrics-driven Information Governance. **IT Professional**, v. 18, n. 2, p. 17-21, 2016.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- ERB, C.; PELGER, C. “Twisting words”? A study of the construction and reconstruction of reliability in financial reporting standard-setting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 40, p. 13-40, 2015.
- FARIA, F.; MAÇADA, A.; KUMAR, K. Modelo estrutural de governança da informação para bancos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 79-95, 2017.
- FREITAG, V.; RIBEIRO, S.; SILVA, L.; VANTI, A. Conformidade das informações contábeis: aspectos educacionais, **Revista Espacios**, v. 37, n. 24, p. 1-22, 2016.
- HUERTA, E.; JENSEN, S. an accounting information systems perspective on data analytics and big data. **Journal of Information Systems**, v.31, n. 3, p. 101-114, 2017.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD -IASB. *Conceptual Framework for financial reporting. Final stage. 2018. Disponível em: <https://www.ifrs.org/projects/2018/conceptual-Framework/>. Acesso em: 10 jan 2018.*

JOSHI, A. *et al.*. Explaining IT governance disclosure through the constructs of IT governance maturity and IT strategic role. **Information & Management**, v. 55, p. 368-380, 2018.

KOOPER, M.; MAES, R.; LINDGREEN, E. On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information. **International Journal of Information Management**, v. 31, p. 195-200, 2011.

KUDE, T.; LAZIC, M.; HEINZL, A.; NEFF, A. Achieving IT-based synergies through regulation-oriented and consensus-oriented IT governance capabilities. **Information Systems Journal**, v. 28, ed. 5, p. 765-795, 2018.

LUNARDI, G.; BECKER, J.; MAÇADA, A.; DOLCI, P. The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 15, p. 66-81, 2014a.

LUNARDI, G.; DOLCI, P.; MAÇADA, A.; BECKER, J. Análise dos mecanismos de governança de TI mais difundidos entre as empresas brasileiras. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 21, n. 1, 2014b.

LUNARDI, G.; MAÇADA, A.; BECKER, J.; VAN GREMBERGEN, W. Antecedents of IT governance effectiveness: an empirical examination in Brazilian firms. **Journal of Information Systems**, v. 31, n. 1, p. 41-57, 2017.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MILLER, G.; SKINNER, D. The evolving disclosure landscape: how changes in technology, the media, and capital markets are affecting disclosure. **Journal of Accounting Research**, v. 53, n. 2, p. 221-239, 2015.

MIRANDA, G. J.; CASA NOVA, S. P. C.; CORNACCHIONE JUNIOR, E. B. Uma Aplicação da Técnica Delphi no Mapeamento das Dimensões das Qualificações Docentes na Área Contábil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – Repec**, v. 8, n. 2, p. 142-158, 2014.

NEELY, M.; COOK, J. Fifteen years of data and information quality literature: developing a research agenda for accounting. **Journal of Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 79-108, 2011.

NUNES, I.; MARQUES, A.; COSTA, P. Nível de conhecimento dos discentes em ciências contábeis sobre o pronunciamento conceitual básico. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 1, p. 87-104, 2016.

PEREIRA, G.; LUCIANO, E.; MACADAR, M.; DANIEL, V. Information Technology Governance Practices Adoption through an Institutional Perspective: the Perception of Brazilian and American CIOs. *IN: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES – HICSS*, 46., jan. 2013, Maui. **Anais...** Maui: IEEE Computer Society, 2013.

PETERSON, R. Crafting information technology governance. **Information Systems Management**, v. 21, n. 4, p. 7-22, 2004.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). Pesquisa global de segurança da informação. 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/cybersecurity/assets/revitalizing-privacy-trust-in-data-driven-world.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

RASOULI, M.; ESHUIS, R.; GREFEN, P.; TRIENEKENS, J.; KUSTERS R. Information governance in dynamic networked business process management, **International Journal of Cooperative Information Systems**, v. 25, n. 4, p. 1-37, 2016.

RICHARDSON, V. **Accounting Horizons Conference**. New York. Chamada para submissão de artigos. 2018. Disponível em: <http://aaahq.org/Portals/0/documents/calls/2019/Accounting%20Horizons%20Special%20Forum%20Proposal%20Data%20Analytics.pdf>. Acesso em: 05 out. 2018.

RIKHARDSSON, P.; YIGITBASIOGLUB, O. Business intelligence; analytics in management accounting research: Status and future focus. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 29, p. 37-58, 2018.

SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. Arrangements for information technology governance: A theory of multiple contingencies. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 261–291, 1999.

TALLON, P.; RAMIREZ, R.; SHORT, J. The information artifact in IT Governance: toward a theory of information governance. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 141–177, 2013.

VALENTE, N.; FUJINO, A. Atributos e dimensões de qualidade da informação nas Ciências Contábeis e na Ciência da Informação: um estudo comparativo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 2, p. 141-167, 2016.

WILLSON, P.; POLLARD, C. Exploring IT governance in theory and practice in a large multi-national organization in Australia. **Information Systems Management**, v. 26, n. 2, p. 98-109, 2009.

WU, S.; STRAUB, D.; LIANG, T. How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: *insights* from a matched survey of business and IT managers. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 497-518, 2015.

XU, H. What are the most important factors for accounting information quality and their impact on AIS data quality outcomes? **Journal of Data and Information Quality**, v. 5, n. 4, p. 14-22, 2015.

ZHAI, J.; WANG, Y. Accounting information quality, governance efficiency and capital investment choice. **China Journal of Accounting Research**, v. 9, n. 4, p. 251-266, 2016.

ZHANG, Y.; ANDREW, J. Financialization and the conceptual *Framework*. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, p. 17-26, 2014.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DOS MECANISMOS DE GOVTI E DE GOVINFO

Quanto à coleta de dados, além das bases Web of Science e SCOPUS, foram realizadas buscas nos principais periódicos de referência na área de Sistema de informação, trata-se do denominado grupo dos Journal da Basket of 8 da Associação de Sistemas de Informação (AIS), sendo eles: *European Journal of Information Systems*, *Information Systems Journal*, *Information Systems Research*, *Journal of AIS*, *Journal of Information Technology*, *Journal of MIS*, *Journal of Strategic Information Systems* e *MIS Quarterly*.

Para tanto, utilizou-se dos seguintes termos de busca: “information technology governance”, “IT governance” e “information governance” (com o filtro somente em títulos de artigo), acrescentando-se o termo “Mechanism” em todas as buscas (com filtro para o tópico), o que resultou em uma amostra final de 45 artigos. Essa estratégia de busca teve como finalidade a seleção de estudos que tratassem de mecanismos de TI e de Informação e possibilitassem a consolidação de uma listagem dos itens existentes na literatura.

Quanto ao tratamento e análise dos dados, procedeu-se da seguinte forma:

- 1) No texto do artigo buscava-se pelo termo “Mechanism” e, assim, os trechos identificados eram extraídos para uma planilha em Excel, que contava com as seguintes colunas: Título do artigo, Journal, Autores e ano de publicação, Contexto do artigo que trata de mecanismos (exemplo: referencial, método ou resultados), trecho bruto do texto que contém o termo “Mechanism”, itens de MecGovTI e itens de MecGovInfo (extraídos da análise interpretativa dos trechos brutos do texto).
- 2) Após essa identificação inicial, todos os itens foram listados e classificados em ordem alfabética, a fim de se excluírem as duplicidades. Essa etapa resultou em uma listagem final de 481 itens.
- 3) De posse dessa listagem, partiu-se para a **categorização dos itens**, os quais foram identificados os respectivos sinônimos, bem como os termos similares, buscando-se unificar e condensar a lista. Para tanto foram identificados **três níveis de categorização** visando obter uma listagem sintética dos mecanismos, conforme descrito no Apêndice B.
- 4) Já na **contextualização (descrição) dos mecanismos identificados**, utilizou-se de definições presentes nos artigos analisados, quando apresentadas. Do contrário, foram utilizados elementos que denotassem a finalidade/importância dos mecanismos no artigo, ou ainda que ilustrassem características a respeito do seu uso. As referências dos mecanismos identificados estão devidamente apresentadas no Apêndice C.

APÊNDICE B – CRITÉRIOS DE CODIFICAÇÃO DOS MECANISMOS DE GOVTI E GOVINFO

As **categorias as quais** foram classificadas os itens são as mesmas já presentes na literatura que trata amplamente dos mecanismos de GTI. Cabe ressaltar que muitos itens já continham essa classificação nos artigos, porém, muitos precisaram ser classificados pelo pesquisador, que utilizou das definições dos mecanismos presentes na literatura.

Quadro 1 - Definição critérios de codificação dos mecanismos de GovTI e GovInfo

| Códigos | | Descrição |
|----------------|---|--|
| Processo | | A governança de TI pode ser implementada por meio do uso de várias práticas, mais especificamente, uma mistura de mecanismos de estrutura, de processos e de relacionamento (Peterson, 2004; Weill e Ross, 2004; De Haes e Van Grembergen, 2009). Em geral, os mecanismos de Governança de TI consistem em estruturas, processos e mecanismos relacionais (WU; STRAUB; LIANG, 2015). |
| Estrutura | | |
| Relacionamento | | |
| Processo | Alinhamento estratégico | Os mecanismos de processo se referem à formalização de tomada de decisão estratégica de TI, controle, procedimentos de monitoramento, avaliação, métricas e ferramentas de <i>compliance</i> (De Haes e Van Grembergen, 2009; Tonelli <i>et al.</i> , 2015; Lunardi <i>et al.</i> , 2017) |
| | Sistemas de mensuração de desempenho | |
| | <i>Frameworks</i> | |
| | Controle, monitoramento e avaliação da TI | |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Os mecanismos de estrutura consistem, basicamente, de definição de papéis e responsabilidades, bem como de posições formais relacionadas a diferentes atividades que envolvem o uso da TI nas organizações (Peterson, 2004). São as unidades organizacionais, como comitês, times executivos e a definição de gestores responsáveis pela tomada de decisão (WU; STRAUB; LIANG, 2015) |
| | Formalização de comitês e conselhos | |
| | Outras estruturas de tomada de decisão | |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Envolvem práticas para promover a interação entre as pessoas envolvidas em governança de TI, bem como desenvolvimento (treinamento, aprendizado compartilhado) e comunicação (De Haes e Van Grembergen, 2009; Tonelli <i>et al.</i> , 2015; Govindaraju <i>et al.</i> , 2018). |
| | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | |

Fonte: Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

Similarmente, foram utilizadas as mesmas categorias para os mecanismos de governança da informação. Isso porque a revisão de literatura realizada por Tallon, Short e Ramirez (2013) evidencia que, as mesmas categorias de práticas de governança de TI (estrutura, processo e relacionamento) reaparecem na literatura de governança da informação, porém com o foco em “gerenciar ou proteger o artefato informação, em vez de apenas os artefatos físicos de TI” (Tallon, Ramirez e Short, 2013, p. 150).

Conforme apresentado neste apêndice, foram utilizados os códigos da literatura para a classificação dos mecanismos identificados em categorias de nível 1 e 2. Já a categoria de nível 3 representa a consolidação dos itens de mecanismos identificados na análise dos artigos, por meio de um “rótulo” que reúne todos os mecanismos identificados e seus sinônimos.

APÊNDICE C – LISTA DOS ARTIGOS ANALISADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA

| Artigo | Titulo | Periódico | Autores | Ano |
|--------|--|--|---|------|
| 1 | Big Data information governance by accountants | International Journal of Accounting and Information Management | Coyne; Coyne; Walker | 2018 |
| 2 | IT governance and ERP post-implementation: analysing the impact of it business alignment and it benefits management on ERP operation and enhancement | International Journal of Technology | Govindaraju; Dwipayana; Salamah | 2018 |
| 3 | Explaining IT governance disclosure through the constructs of IT governance maturity and IT strategic role | Information; Management | Joshi, Bollen; Hassink; DE HAES; Van Grembergen | 2018 |
| 4 | Antecedents of IT Governance Effectiveness: An Empirical Examination in Brazilian Firms | Journal of Information Systems | Lunardi; Maçada; Becker; van Grenbergen | 2017 |
| 5 | Audit of Information Technology Governance Using COBIT 4.1: Case Study in PT. XY | Internetworking Indonesia Journal | Putri; Lestari; Aknuranda | 2017 |
| 6 | Information technology governance using cobit 4.0 domain delivery support and monitoring evaluation | Journal of Theoretical and Applied Information Technology | Ishaq; Mukhtar; Wahyudi; Idriani | 2017 |
| 7 | Investigating IT Governance implementation: <i>Insights</i> from an Australian retailer of home improvement products | Journal of Engineering and Applied Sciences | Hasbollah; Simon; Letch | 2017 |
| 8 | Operational IT failures, it value destruction, and board-level IT governance changes | MIS Quarterly | Benaroch; Chernobai | 2017 |
| 9 | Stakeholders' enactment of competing logics in IT governance: polarization, compromise or synthesis? | European Journal of Information Systems | Boonstra; Eseryel; van Offenbeek | 2017 |
| 10 | Information Governance in Dynamic Networked Business Process Management | International Journal of Cooperative Information Systems | Rasouli; Eshuis; Grefen; Trienekens; Kusters | 2016 |
| 11 | IT governance balancing global integration and local responsiveness for multinational companies | Total Quality Management; Business Excellence | Chou; Liao | 2015 |
| 12 | It governance in the public sector: a conceptual model | Information Systems Frontiers | Tonelli; Bermejo; Santos; Zuppo; Zambalde | 2015 |
| 13 | Achieving social alignment between business and IT - an empirical evaluation of the efficacy of IT governance mechanisms | Journal of Information Technology | Schlosser; Beimborn; Weitzel; Wagner | 2015 |
| 14 | How Information Technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: <i>insights</i> from a | MIS Quarterly | Wu; Straub; Liang | 2015 |

| Artigo | Titulo | Periódico | Autores | Ano |
|--------|---|---|---|------|
| | matched survey of business and it managers | | | |
| 15 | IT governance for public universities: Proposal for a <i>Framework</i> using Design Science Research | Espacios | Bianchi; Souza | 2015 |
| 16 | Towards good monitoring IT governance in public sector organizations | ARNP Journal of Engineering and Applied Sciences | Amali; Mahmuddin; Ahmad | 2015 |
| 17 | La co-creación como estrategia para abordar la gobernanza de TI en una organización | RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao | González; M.; González; L. | 2015 |
| 18 | Análise dos mecanismos de governança de TI mais difundidos entre as empresas brasileiras | Revista Alcance | Lunardi; Dolci; Maçada; Becker (2014a) | 2014 |
| 19 | The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms | International Journal of Accounting Information Systems | Lunardi; Becker; Maçada; Dolci (2014b) | 2014 |
| 20 | Conceptual model of IT governance for higher education based on COBIT 5 <i>Framework</i> | Journal of Theoretical and Applied Information Technology | Nugroho | 2014 |
| 21 | Exploring IT Dependence and IT Governance | Information Systems Management | Héroux; Fortin | 2014 |
| 22 | The Information Artifact in IT Governance: Toward a Theory of Information Governance | Journal of Management Information Systems | Tallon; Ramirez; Short | 2013 |
| 23 | Determinants of Effective Information Technology Governance | International Journal of Auditing | Ferguson; Green; Vaswani; Wu | 2013 |
| 24 | IT governance implementation <i>Framework</i> in small and medium enterprise | International Journal of Management and Enterprise Development | Lee | 2013 |
| 25 | The making of institutions of information governance: the case of the Internet Governance Forum | Journal of Information Technology | Epstein | 2013 |
| 26 | Causal explanation in the coordinating process: a critical realist case study of federated IT governance structures | MIS Quarterly | Williams; Karahanna | 2013 |
| 27 | A conceptual <i>Framework</i> for information technology governance effectiveness in private organizations | Information Management and Computer Security | Mohamed; Singh | 2012 |
| 28 | Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional | Produção | Lunardi; Becker; Maçada | 2012 |
| 29 | An empirical examination of antecedents and consequences of IT governance in US hospitals | Journal of Information Technology | Bradley; Byrd; Pridmore; Thrasher; Pratt; Mbarika | 2012 |

| Artigo | Titulo | Periódico | Autores | Ano |
|--------|---|--|----------------------------|------|
| 30 | Decision execution mechanisms of IT governance: The CRM case | International Journal of Information Management | Dong | 2012 |
| 31 | Effective information technology (IT) governance mechanisms: An IT outsourcing perspective | Information Systems Frontiers | Ali; Green | 2012 |
| 32 | On IT governance structures and their effectiveness in collaborative organizational structures | International Journal of Accounting Information Systems | Prasad; Green; Heales | 2012 |
| 33 | The Role of IT Governance Practices in Creating Business Value in SMEs | Journal of organizational and end user computing | Wilkin | 2012 |
| 34 | Beyond Privacy, Beyond Rights-Toward a "Systems" Theory of Information Governance | California Law Review | Mayer-Schonberger | 2010 |
| 35 | Information governance, records management, and freedom of information: A study of local government authorities in England | Government Information Quarterly | Shepherd; Stevenson; Flinn | 2010 |
| 36 | Information technology governance: An evaluation of the theory-practice gap | Corporate Governance: The international journal of business in society | Ko; Fink | 2010 |
| 37 | 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 | DE HAES; Van Grembergen | 2009 |
| 38 | IT governance challenges in a large not-for-profit healthcare organization: The role of intranets | Electronic Commerce Research | Wilkin; Riddett | 2009 |
| 39 | IT governance mechanisms in managing IT business value | WSEAS Transactions on Information Science and Applications | Spremić | 2009 |
| 40 | Understanding IT Governance: A Case of Two Financial Mutuals | Journal of Global Information Management | Robb; Parent | 2009 |
| 41 | Information governance in NHS's NPfIT: A case for policy specification | International Journal of Medical Informatics | Becker | 2007 |
| 42 | IT governance mechanisms in public sector organisations: An Australian context | Journal of Global Information Management | Ali; Green | 2007 |
| 43 | Understanding IT governance for the operation of shared services in public service networks | International Journal of Networking and Virtual Organisations | Janssen; Joha | 2007 |
| 44 | Crafting information technology governance | Information | Peterson | 2004 |

| Artigo | Título | Periódico | Autores | Ano |
|---------------|--|--|---------------------|------------|
| | | Systems Management | | |
| 45 | An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT | Journal of Strategic Information Systems | Schwarz; Hirschheim | 2003 |

APÊNDICE D – LISTAGEM E DEFINIÇÕES DOS MECGOVTI

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|--------------------------------------|--|--|---|
| Processos | Alinhamento estratégico | Alinhamento estratégico da TI ao negócio (níveis, modelos e desenvolvimento) | Spremić, (2009); Ko; Fink, (2010); Lunardi <i>et al.</i> , (2014); Wu; Straub; Liang; Tonelli <i>et al.</i> (2015); Hasbollah <i>et al.</i> , (2017); Govindaraju; Dwipayana; Salamah, (2018). | É preciso garantir a integração entre a TI e os processos de negócio para atingir resultados estratégicos da organização. A TI precisa estar alinhada com as políticas e estratégias organizacionais. A TI precisa participar do desenvolvimento estratégico da empresa. Considerações sobre níveis e modelos de alinhamento, tanto para TI quanto para SI. |
| Processos | Alinhamento estratégico | Planejamento estratégico da TI e Planejamento Estratégico de Sistema de Informação | Wilkin, (2012); Tonelli <i>et al.</i> ; Schlosser <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Auxiliam na comunicação da TI e de seus projetos por meio da organização do nível executivo ao operacional. Consequentemente, auxilia no alinhamento da TI à estratégia global da empresa, visando fazer com que as estratégias de TI acompanhem as estratégias do negócio como um todo. O Planejamento estratégico de sistemas de informação auxilia a planejar, organizar e controlar as decisões estratégicas de TI. |
| Processos | Sistemas de Mensuração de desempenho | Sistemas de Mensuração de desempenho | Ali; Green, (2007; 2012); Spremić, (2009); Wilkin; Prasad; Green; Heales, (2012); Ferguson <i>et al.</i> , (2013); Tonelli <i>et al.</i> , (2015) | Um conjunto de métricas relacionadas ao uso da TI na organização. Auxilia na avaliação da eficácia da GovTI. Inclui atividades de auditoria e ações corretivas. Diz respeito à gestão do desempenho da TI dentro da organização. |
| Processos | Sistemas de Mensuração de desempenho | BSC | Peterson, (2004); Ali; Green, (2007); Wilkin; Riddett, (2009); Lee, (2013); Mohamed; Singh; Wilkin, (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a); Bianchi; Sousa, (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017). | O uso do Balanced Scorecard aplicado à área de TI é uma forma de auxiliar os executivos a visualizar e a compreender como a TI tem contribuído para atingir os objetivos estratégicos e organizacionais. Permite a análise do desempenho da TI em relação à contribuição corporativa, orientação usuários, excelência operacional e orientação futura. |
| Processos | Sistemas de Mensuração de desempenho | Charge-back systems | Ali; Green, (2007); Mohamed; Singh, (2012); De Haes; Van Grembergen, (2009); Héroux; Fortin, (2014); Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | São metodologias para cobrar/alocar os custos da TI para as unidades de negócio, permitindo uma compreensão dos custos totais e uso dos recursos de TI. |
| Processos | Sistemas de Mensuração de desempenho | Performance tracking (inclusive Project tracking systems) | Peterson, (2004); Ali; Green, (2007); Ko; Fink, (2010); Mohamed; Singh, (2012); Lee, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Rastreamento e monitoramento do desempenho da TI equilibrando resultados comerciais e técnicos, inclusive em relação a melhoria de processos. Rastrear e monitorar o desempenho da TI em termos de prestação de serviços. Auxiliam no feedback da estratégia de desempenho da TI. |
| Processos | Sistemas de Mensuração de desempenho | Uso de indicadores e/ou métricas de desempenho | Lunardi <i>et al.</i> , (2012); Lee, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b); Héroux; Fortin, (2014) | Auxiliam a gestão da TI e de seus projetos, na avaliação dos níveis de qualidade dos seus serviços (firmados nos SLAs - Service Level Agreements) e na identificação do cumprimento de metas e objetivos de TI e da organização, definidos no planejamento estratégico. Exemplos: lucratividade, produtividade, etc. |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|----------------------|--|--|---|
| Processos | Frameworks | ITIL | Spremić, (2009); Wilkin; Riddett, (2009); Ko; Fink, (2010); Mohamed; Singh; Wilkin; Lunardi; Becker; Maçada, (2012); Lee, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014); Bianchi; Souza, (2015); Boonstra; Eseryel; van Offenbeek; Lunardi <i>et al.</i> , (2017); Joshi <i>et al.</i> , (2018) | IT Infrastructure Library - conjunto de melhores práticas de gestão de infraestrutura de TI utilizados no mercado. São diretrizes para melhorar a eficiência e eficácia, e a qualidade dos serviços da TI. Foco na resolução de incidentes e mapeamento das soluções dos incidentes e solução dos problemas decorrentes. |
| Processos | Frameworks | COBIT | De Haes; Van Grembergen; Spremić; Robb; Parent; Wilkin; Riddett, (2009); Ko; Fink, (2010); Mohamed; Singh; Wilkin, (2012); Ferguson <i>et al.</i> ; Lee, (2013); Nugroho; Héroux; Fortin, (2014); Lunardi <i>et al.</i> , (2012; 2014a; 2014b; 2017); Tonelli <i>et al.</i> ; Bianchi; Souza, (2015); Boonstra <i>et al.</i> ; Putri; Lestari; Aknuranda, (2017); Ishaq <i>et al.</i> , (2017); Joshi <i>et al.</i> , (2018) | Control Objectives for Information and related Technology - abordagem para padronizar boas práticas de segurança e controle da TI, criado pelo IT Governance Institute - ISACA, visando a separação entre aspectos de governança (mais alto nível) e gestão (dia-a-dia). Enfatiza o controle de diferentes processos em quatro domínios: planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte e monitoramento. Considerado um mecanismo de controle e um padrão de auditoria para manter os dados da organização. |
| Processos | Frameworks | Normalizações (ISOs, padrões de auditoria e SOX) | Ko; Fink, (2010); Green; Heales; Mohamed; Singh; Prasad <i>et al.</i> , (2012); Lee, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b); Nugroho, (2014); Bianchi; Souza, (2015); Joshi <i>et al.</i> , (2018) | Certificações formais (BS7799, ISO17799, ISO27001) que definem diferentes controles para proteger os interesses da organização, assegurando a confiabilidade das informações, dos sistemas e da infraestrutura de TI. A ISO/IEC 38500 é o padrão internacional da governança corporativa de TI. Já a ISO27001 é um conjunto formal de especificações para gerenciar riscos de segurança da informação. A SOX (Lei Sarbanes-Oxley) é direcionadora da adoção de várias diretrizes que auxiliem no <i>compliance</i> com a norma. Statement on Auditing Standards No. 70 (SAS70) é um padrão de auditoria que define objetivos e atividades de controle, emitido pelo AICPA (American Institute of Certified Public Accountants). |
| Processos | Frameworks | Outros Frameworks (TOGAF, COSO, SIX SIGMA) | De Haes; Van Grembergen; Spremić; Wilkin; Riddett, (2009); Mohamed; Singh; Prasad <i>et al.</i> (2012); Héroux; Fortin, (2014); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Bianchi; Souza, (2015); Boonstra <i>et al.</i> ; Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | TOGAF (The Open Group Architecture Framework) - padrões e boas práticas de arquitetura; o Framework COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) - fornece orientação as organizações sobre aspectos críticos da governança, ética nos negócios, controle interno, gerenciamento de riscos corporativos, e fraude dos relatórios financeiros; Six Sigma - pode ser adaptado para fins de melhorias de desempenho em velocidade de rede, por exemplo, e para confiabilidade do sistema. Considera melhorias na capacidade e redução de defeitos. |
| Processos | Frameworks | Modelos de Maturidade | Wilkin; Riddett, (2009); Mohamed; Singh; Wilkin, (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b); Joshi <i>et al.</i> , (2018) | Utilizados para condução de avaliações do nível de maturidade e capacidade em gestão de projetos de software, considera os requisitos estruturais de áreas-chave de processo. Foco no desenvolvimento e engenharia de software como CMM (Capability Maturity Model) e CMMI (Capability Maturity Model Integration). |
| Processos | Frameworks | Acordos de nível de serviço | Ali; Green; Janssen; Joha, (2007); DE HAES; Van Grembergen; Wilkin; Riddett, (2009); Wilkin, (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Bianchi; | Service Level Agreements (SLAs ou SLM) são acordos formais para garantir o bom andamento das operações da organização. (Ex: prazo para atender um cliente). Estes padrões permitem elaborar e monitorar os SLAs firmados. |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|---|--|--|---|
| | | | Souza, (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | |
| Processos | <i>Frameworks</i> | Modelo próprio (solução interna) | Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b); Tonelli <i>et al.</i> ; Bianchi; Souza, (2015) | É a utilização de práticas e diretrizes de diferentes <i>Frameworks</i> atuando em conjunto, de modo a aproveitar o melhor de cada um deles, adaptados para uma determinada organização. |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão, monitoramento e formalização de processos | Peterson, (2004); Bradley <i>et al.</i> , (2012); Héroux; Fortin, (2014); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Bianchi; Souza; Schlosser <i>et al.</i> ; Wu <i>et al.</i> ; Chou; Liao, (2015); Hasbollah <i>et al.</i> , (2017) | São práticas para determinação de processos centrais e identificação de negócios imperativos, processos de planejamento formais pra atualizar a estratégia de TI, servindo também para o alinhamento de processos. Exemplo: BPM (Business Process Management). Engloba os processos formais para monitorar atividades relacionadas as políticas de TI estabelecidas. Documentação de processos conjuntos para controle de unidades de negócio. |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Processos de avaliação e metodologias de análise | Peterson, (2004); DE HAES; Van Grembergen, (2009); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b); Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Autoavaliações regulares e atividades de avaliação independente sobre governança e controle de TI. Inclui a análise de fatores críticos de sucesso, análise SWOT (tanto de grupos quanto de unidades) e análise de cenários. |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | <i>Compliance</i> | Bradley <i>et al.</i> , (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Implementação de técnicas de gestão e procedimentos para conformidade com legislações e exigências externas à organização. |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Processos de auditoria (gestão de riscos e segurança TI) | Peterson, (2004); Spremić, (2009); Lee, (2013); Amali; Mahmuddin; Ahmad, (2015) | Mecanismos para medir o desempenho e a qualidade dos sistemas de informação considerando o valor do negócio nas iniciativas de GTI. Testar sistemas de segurança da TI, realizar auditorias de segurança. Consideram também a gestão de riscos e/ou programas de auditoria orientados para riscos. |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão de benefícios TI | Peterson, (2004); DE HAES; Van Grembergen, (2009) | Processos para monitorar os benefícios planejados do negócio durante e após a implementação dos investimentos/projetos de TI. Visam rastrear o desempenho da TI em termos de prestação de serviços e realização de benefícios para os negócios. |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão de Portfólio | De Haes; Van Grembergen, (2009); Lee, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Bianchi; Souza; Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Auxiliam na priorização de processos para investimento e projetos de TI, nos quais o negócio e a TI estejam envolvidos. Considera business cases, information economics, ROI, payback. Trata-se do catálogo de serviços da TI. |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão de orçamentos e processos de orçamento (elaboração, aprovação e controle) | De Haes; Van Grembergen, (2009); Wilkin, (2012); Héroux; Fortin, (2014); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b); Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Processos para reportar e controlar as atividades relacionadas aos orçamentos e investimentos de TI. Identificação de itens emergentes e de prioridades de financiamento. Processos de aprovação, gestão de contas da TI e do negócio. |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão de Investimentos TI | Peterson, (2004); Lunardi <i>et al.</i> , (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a); Wu <i>et al.</i> , (2015) | São as propostas e avaliações de investimento em TI que garantem o alinhamento estratégico de TI com as políticas organizacionais, sendo mais voltado para o longo prazo. Avaliação de retorno de investimento ou retorno sobre ativos, visando maximizar o seu valor e também a gestão dos recursos e uma maior disciplina financeira. Inclui decisões de investimento. O <i>Framework</i> VAL IT, por exemplo, pode ser usado para garantir uma gestão eficiente dos investimentos em TI. |
| Processos | Controle, Monitoramento e | Gestão de projetos de TI | De Haes; Van Grembergen; Wilkin; Riddett, (2009); Ko; Fink, (2010); | Elaboração e aprovação de projetos. Processos e metodologias para governar e gerenciar projetos de TI. Inclui análises, implementação de projetos terceirizados, análise de viabilidade (custos, |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|---|--|---|--|
| | Avaliação da TI | | Lunardi <i>et al.</i> ; Mohamed; Singh, (2012); Williams; Karahanna, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b); Tonelli <i>et al.</i> ; Bianchi; Souza, (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | benefícios, priorização de investimentos, etc.). O PMBOK é um exemplo de estrutura de referência para a gestão de projetos que abrange nove áreas de conhecimento de aspectos que devem ser considerados dentro da gerência de projetos. O PRINCE 2 (Projects IN a Controlled Environment) são abordagens baseadas em processo para gerenciar alguns projetos. Incluem-se também as avaliações pós-implementação, pois auxiliam na comparação das estimativas do projeto e a sua realização. Project tracking systems. |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Alocação de direitos decisórios e definição de responsabilidades | Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Quanto as decisões TI, aos níveis de Comitês de TI/Negócio, e no papel da alta gerência, gerentes de negócios, gerentes de TI e proprietários. Diz respeito a como esses grupos são responsabilizados por seus papéis. |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | CIO como tomador de decisão e membro do board | Peterson, (2004); DE HAES; Van Grenbergen; Wilkin; Riddett, (2009); Ko; Fink, (2010); Bradley <i>et al.</i> , (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Tonelli <i>et al.</i> ; Wu <i>et al.</i> , (2015); Benaroch; Chernobai, (2017) | CIOs (Chief Information Officer) e DIOS (diretor de TI) gerenciam a função de TI e a sua coordenação com o negócio. Algumas práticas são: o CIO envolvido (como participante/membro) da alta administração, do conselho, e de comitês executivos; Além disso, o reporting do CIO diretamente ao CEO funcionam como um canal adequado para relatar e discutir questões relacionadas a TI através de agendas estabelecidas - articulando uma visão do papel da TI. |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Influência associada à posição hierárquica da TI na organização | Wilkin; Riddett, (2009); Ali; Green; Lunardi <i>et al.</i> ; Wilkin, (2012); Lee; Ferguson <i>et al.</i> , (2013); Chou; Liao; Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Govindaraju <i>et al.</i> , (2018) | Habilidade e influência associada com a posição hierárquica adotada pela função de TI na empresa. É a estrutura organizacional da TI e o estabelecimento de posições formais. |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Ter apoio da alta gerência e TI representada no conselho executivo | Dong, (2012); Tonelli <i>et al.</i> ; Schlosser <i>et al.</i> , (2015) | Suporte da alta gerência auxiliando a formar capital social relacionado a TI, além de apoiar a colaboração da TI com o negócio. Para o planejamento conjunto de TI e treinamento de SI, incluindo ciclos de reuniões regulares e unidades de ligação/integração. |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Expertise de TI nos níveis de diretores de conselho, comitês e alta gerência | De Haes; Van Grenbergen, (2009); Williams; Karahanna, (2013); Héroux; Fortin, (2014); Benaroch; Chernobai, (2017) | Possuir expertise de TI (capital de TI, experiência) entre os diretores para entendimento dos riscos e do valor da TI. |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Centralização e controle da tomada de decisão | Ali; Green; Janssen; Joha, (2007); De Haes; Van Grenbergen, (2009); Ko; Fink, (2010); Ferguson <i>et al.</i> , (2013); Héroux; Fortin, (2014); Wu <i>et al.</i> , (2015) | Centralização e controle da tomada de decisão de TI. Possuir gestores responsáveis. |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Funções específicas: (1) possuir gestores de contas de TI, | Schwarz; Hirschheim, (2003); Peterson, (2004); DE HAES; Van Grenbergen, (2009); Wilkin, (2012); Lee, (2013); Héroux; Fortin, (2014) | (1) atuantes como intermediários entre o negócio e a TI; (2) função responsável por segurança, risco e <i>compliance</i> que impacta na TI; (3) para gerenciar os relacionamentos que existem dentro da empresa (parcerias das unidades de negócio e TI); (4) função responsável por promover, direcionar e gerenciar a GTI. Profissionais da TI como parceiros do negócio. |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|-------------------------------------|---|--|---|
| | | (2) de risco/ <i>compliance</i> / security, (3) de relacionamentos e (4) de função da GTI | | |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Comitês e conselhos de TI/ Negócio | Janssen; Joha, (2007); De Haes; Van Grembergen, (2009); Ko; Fink, (2010); Lunardi <i>et al.</i> ; Prasad <i>et al.</i> , (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017); Govindaraju <i>et al.</i> , (2018) | Na prática, diferentes comitês englobam diferentes membros e autoridade e estão sujeitos à cultura organizacional. Possuem estruturas e objetivos distintos. |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Comitês e conselhos executivos de TI/negócio | Peterson, (2004); Ali; Green, (2007); Bradley <i>et al.</i> , (2012); Lee, (2013); Héroux; Fortin, (2014); Benaroch; Chernobai, (2017) | Podem ser formados para atender tarefas temporárias ou serem institucionalizados como uma estrutura de sobreposição na organização na forma de conselhos executivos de TI. Podem ter função consultiva ou ser autoridade formal para tomada de decisão. |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Comitê de direção de TI | Ali; Green, (2012); Ferguson <i>et al.</i> , (2013); Héroux; Fortin, (2014); Wu <i>et al.</i> , (2015); Benaroch; Chernobai, (2017) | Atua no nível executivo ou de gerência sênior e é responsável por determinar prioridades de negócios em investimentos de TI, buscando garantir o alinhamento com as prioridades de negócios e fornecer supervisão das atividades relacionadas a TI nas organizações. Busca monitorar o desempenho geral de TI (orçamentos de TI, planos de projeto, prioridades, etc). Criar políticas e procedimentos para a implementação de controles sobre os recursos de TI em toda a empresa; auxiliar o conselho na implementação da estratégia de TI. |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Comitê de estratégia de TI/negócio | Ali; Green, (2007); DE HAES; Van Grembergen, (2009); Héroux; Fortin, (2014); Tonelli <i>et al.</i> ; Wu <i>et al.</i> , (2015) | Comitê no nível do conselho de administração para assegurar que a TI é um item regular da agenda e tema de reporting para o conselho de administração. |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Comitê de projetos de TI | De Haes; Van Grembergen, (2009); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Héroux; Fortin, (2014); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Composto por pessoas de negócio e de TI focando na priorização e no gerenciamento de projetos de TI. |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Comitê de Arquitetura de TI | De Haes; Van Grembergen, (2009); Ferguson <i>et al.</i> , (2013); Héroux; Fortin, (2014); Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Benaroch; Chernobai, (2017) | Composto por pessoas de negócio e de TI fornecendo diretrizes de arquitetura de TI. |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Comitê de Auditoria e segurança TI | De Haes; Van Grembergen, (2009); Héroux; Fortin, (2014); Tonelli <i>et al.</i> , (2015) | Comitê de direção composto por pessoas do negócio e da TI com foco em riscos relacionados e assuntos de segurança. Inclui controle e auditoria de sistemas (SI) para avaliação de controles da TI (implementação, efetividade e operação). Discute com a gerência, auditores externos e principais partes interessadas a qualidade da empresa e a adequação dos processos de controle interno e gerenciamento de riscos de processos. Recebe reporting sobre deficiências de controle e eventos adversos. |
| Estrutura | Formalização de comitês e | Comitê de direção de SI | Ali; Green, (2007; 2012) | Comitê direcionado à supervisão de Sistemas de Informação, especificamente. |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|---|--|--|---|
| | conselhos | | | |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Conselho de usuários atuantes em processos e projetos | Janssen; Joha, (2007) | Para determinar a priorização de projetos em conjunto com proprietários de processos, gerentes de linha, pessoal administrativo e Shared Service Centre (SSC). |
| Estrutura | Outras estruturas de tomada de decisão | Escritório de projetos/ gestão de projetos | Wilkin; Riddett, (2009); Williams; Karahanna, (2013); Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | O papel do escritório de projetos é desenvolver e fazer cumprir padrões e procedimentos para projetos e programas dedicados à TI. |
| Estrutura | Outras estruturas de tomada de decisão | Arquitetura de TI | Janssen; Joha, (2007); Tonelli <i>et al.</i> , (2015) | Voltado para planejamento e desenvolvimentos de arquiteturas de TI. |
| Estrutura | Outras estruturas de tomada de decisão | Divisão de auditoria de TI, SI, risco e segurança | Robb; Parent, (2009); Lee, (2013); Tonelli <i>et al.</i> , (2015) | São outras estruturas não formalizadas especificamente como um comitê. Desempenham as atividades de auditorias e avaliações relacionadas à hardware, software, dados, redes, organização e principais processos de negócios. Auxiliam a medir o desempenho real e a qualidade dos sistemas de informação e o valor de negócio das iniciativas de GTI. Podem se utilizar do Cobit e SAS70 para condução de auditorias. |
| Estrutura | Outras estruturas de tomada de decisão | Grupos de serviços, força-tarefa, times de soluções e outras estruturas | Peterson, (2004); Lee, (2013); Williams; Karahanna, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Wu <i>et al.</i> , (2015) | São grupos de tomada de decisão para atendimento de uma demanda específica. |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Participação mútua entre a TI e o negócio | Schwarz; Hirschheim, (2003); Janssen; Joha, (2007); Bradley <i>et al.</i> , (2012); Lee, (2013); Wu <i>et al.</i> , (2015) | Interação entre o negócio e a TI. Participação e colaboração entre as pessoas de TI e do negócio, participação mútua no planejamento da TI e em iniciativas do negócio. Comprometimento e participação. |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Colocação física da TI próxima ao negócio | De Haes; Van Grembergen; Wilkin; Riddett, (2009); Wilkin; Lunardi <i>et al.</i> , (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Schlosser <i>et al.</i> , (2015) | Situar fisicamente as pessoas de negócios e de TI próximas umas das outras. Colocação da equipe de negócios e TI sem impedimentos geográficos, por exemplo. |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Envolvimento dos principais Stakeholders | Peterson, (2004); Wilkin; Riddett, (2009); Wilkin, (2012); Lee, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b) | Identificar as principais partes interessadas (de negócio) e envolvê-las na tomada de decisões de TI. Envolvimento de todas as partes interessadas para expandir a TI. |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Envolvimento da alta administração ou alta gerência, dos executivos de negócio e dos executivos de TI. | Ali; Green; Dong, (2012); Ferguson <i>et al.</i> ; Williams; Karahanna, (2013); Tonelli <i>et al.</i> ; (2015); Hasbollah <i>et al.</i> ; Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Participação ativa e relacionamento colaborativo de executivos corporativos, gestão de TI e gestão de negócios para facilitar a coordenação de estruturas e processos de GTI. Coordenação entre os gerentes de negócios e de TI. Envolvimento da alta administração com as iniciativas de TI. |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Conexão entre a TI e o negócio | Peterson, (2004) | Contatos diretos (informais), lobby, negociação (informal), criação de “pontos de encontro virtuais” para gerentes de negócios e de TI; reuniões conjuntas regulares para controlar os processos de mudança e para identificar melhorias de processos. |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|---|--|--|---|
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Visão articulada do papel da TI na organização | Peterson, (2004); Wilkin, (2012); Héroux; Fortin, (2014); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b) | Os executivos precisam buscar garantir que a visão do papel da TI seja claramente compreendida pelos gerentes em toda a organização. |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Compreensão dos objetivos da TI e do negócio | De Haes; Van Grembergen, (2009); Ko; Fink, (2010) | Conscientização sobre a GTI. Campanhas para explicar a necessidade pela governança de TI. Entendimento compartilhado dos objetivos da TI e do negócio. |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Ética, cultura de <i>compliance</i> e cultura organizacional | Peterson, (2004); Ali; Green; Bradley <i>et al.</i> , (2012) | A existência de ética ou cultura de conformidade em TI; gerenciar ativamente a resistência cultural. Ter uma cultura organizacional empreendedora. |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Gestão de conhecimento (interação e programas educacionais) | Peterson, (2004); DE HAES; Van Grembergen, (2009); Wilkin, (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Bianchi; Souza; Tonelli <i>et al.</i> ; Wu <i>et al.</i> , (2015) | Compartilhar conhecimentos e criar economias de escopo, facilitar as trocas de conhecimento sobre estrutura de governança de TI, responsabilidades, tarefas, etc. Fomentar programas educacionais para aumentar a compreensão da funcionalidade de TI . |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Rotação de tarefas entre pessoal de TI e de outras unidades de negócio; e treinamento interfuncional | Peterson, (2004); DE HAES; Van Grembergen; Wilkin; Riddett, (2009); Lunardi <i>et al.</i> ; Wilkin, (2012); Lee, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Chou; Liao; Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Equipe de TI trabalhando nas unidades de negócios e pessoas de negócios que trabalhem na TI. Facilitação de um ambiente de trabalho interativo. Treinamento de pessoas do negócio sobre TI e/ou treinamento de pessoas de TI sobre negócio. Aumento do treinamento de TI para explorar a funcionalidade de TI e GTI. Atividades cooperativas. |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Desenvolvimento de Liderança TI | Peterson, (2004); Tzu-Chuan Choua; Ju-Long Liaob, (2015); Hasbollah <i>et al.</i> ; Lunardi <i>et al.</i> , (2017) | Habilidade do CIO ou função semelhante para articular uma visão para o papel da TI na empresa e garantir que a visão é claramente entendida pelos gestores em toda a empresa. Desenvolvimento multifuncional de liderança de TI/ negócio. Liderança como facilitador. |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Incentivos e recompensas para colaboração e parceria entre negócio e TI | Peterson, (2004); Wilkin; Riddett, (2009); Lunardi <i>et al.</i> ; Wilkin, (2012); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a; 2014b) | Incentivos para a interação entre a TI e o restante do negócio. (Exemplo: iniciativas voltadas para inovação de TI). |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Resolução ativa de conflitos que envolvam a área de TI | Peterson, (2004); Lee, (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b) | Negociação de conflitos ativos. Envolve diálogo estratégico para solucionar perspectivas divergentes entre os stakeholders. |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Políticas de comunicação por meio de anúncios e canais específicos | Ali; Green, (2007); Lunardi <i>et al.</i> , (2014a); Chou; Liao; Wu <i>et al.</i> , (2015) | Definição de anúncios e canais que disseminam princípios e políticas de governança de TI, bem como os resultados de tomada de decisão. Encorajar a comunicação entre a TI e o restante do negócio. |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|--|--|--|--|
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Sistema de comunicação corporativa (ex: intranet, portais, e-mails, face-to-face, etc) | Ali; Green; Janssen; Joha, (2007); De Haes; Van Grembergen, (2009); Ko; Fink, (2010); Ali; Green; Prasad <i>et al.</i> , (2012); Ferguson; <i>et al.</i> , (2013); Lunardi <i>et al.</i> , (2014b); Tonelli <i>et al.</i> , (2015); Lunardi <i>et al.</i> , 2017 | Sistema de comunicação corporativa interna que efetivamente disseminem políticas e procedimentos e aborde a TI de forma regular. Estabelecer diálogo estratégico na organização. |

Listagem e definições dos MecGovInfo

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|---|--|--|--|
| Processo | Sistema de mensuração de desempenho | Monitoramento de custos via chargebacks | Tallon; Ramirez; Short, (2015) | Custos de gerenciamento de quantidades crescentes de informações e a necessidade de sinalizar esses custos aos usuários. Práticas para controlar melhor os custos de armazenamento. |
| Processo | <i>Frameworks</i> | Acordos de nível de serviço para proteção de dados | Tallon; Ramirez; Short, (2015) | Definir nível de serviço para proteção de tipos diferenciais de dados e informações |
| Processo | Controle, monitoramento e avaliação | <i>Compliance</i> com padrões | Rasouli <i>et al.</i> , (2016); Mayer-Schonberger, (2010) | monitorar a conformidade com os padrões do setor, alinhamento com políticas organizacionais |
| Processo | Controle, monitoramento e avaliação | Armazenamento de dados (práticas, sistemas, e níveis de proteção) | Coyne; Coyne; Walker, (2018); Tallon; Ramirez; Short, (2015) | Práticas para garantir que todos os dados de negócios sejam organizados de acordo com um padrão da empresa, tornando-os catalogados e recuperáveis. Retenção/ arquivamento, sistemas de armazenamento; Migrar dados e informações entre níveis de armazenamento com base em critérios definidos; |
| Processo | Controle, monitoramento e avaliação | Armazenamento de dados (práticas de backup) | Tallon; Ramirez; Short, (2015) | Aplicar práticas de backup que protejam os dados e informações |
| Processo | Controle, monitoramento e avaliação | Controle e monitoramento de acessos | Tallon; Ramirez; Short, (2015); Shepherd; Stevenson; Flinn, (2010) | Estabelecer e monitorar o acesso à informação; como os sistemas são usados para controlar o acesso e os backups |
| Processo | Controle, monitoramento e avaliação | Práticas de classificação da informação por valor/ características | Tallon; Ramirez; Short, (2015) | Como os dados são classificados (classificação de dados) para que as decisões de armazenamento possam ser tomadas com base em características de valor diferencial. |
| Estrutura | Definição de Papéis e responsabilidades | Definição de políticas e Tomada de decisão relacionada à dados | Tallon; Ramirez; Short, (2015); Lee, (2013); Becker, (2007) | Procedimentos de definição de políticas. Exemplo: declarar políticas de retenção e possível exclusão automática de arquivamento de dados |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GTI | Referências | Definição do item |
|----------------------------|--|---|--|--|
| Estrutura | Definição de Papéis e responsabilidades | Envolvimento de usuários na definição de políticas | Tallon; Ramirez; Short, (2015) | participantes ativos na definição de políticas equipes ao lado de usuários e representantes do SI. Há também uma disposição para permitir que as decisões de armazenamento sejam tomadas pelos usuários, mesmo se as políticas que dizem respeito à retenção e eliminação de informações são definidas em um nível central " |
| Estrutura | Definição de Papéis e responsabilidades | Supervisão compartilhada de políticas (monitoramento e revisão) | Tallon; Ramirez; Short, (2015); Rasouli <i>et al.</i> , (2016) | compartilhar a supervisão da governança de informações com um amplo espectro de usuários e outras partes (gerentes de data center, CFO [diretor financeiro] e consultor jurídico). |
| Estrutura | Definição de Papéis e responsabilidades | Propriedade de dados e informação (responsabilidades, direitos de propriedade e gestão) | Tallon; Ramirez; Short, (2015); Mayer-Schonberger, (2010) | Criação de direitos e responsabilidades de propriedade / administração de dados |
| Estrutura | Definição de Papéis e responsabilidades | Privacidade da informação (estatutos, disclosure, regulatory enforcement) | Mayer-Schonberger, (2010) | Aspectos sobre direitos de privacidade de informações, harmonização da privacidade de informações em alto nível, importância dos direitos de privacidade de informações em seus julgamentos. Estatutos de privacidade da informação. |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação | Orientação aos usuários (utilização e armazenamento de dados) | Tallon; Ramirez; Short, (2015) | Orientação aos usuários sobre utilização e custo de armazenamento. |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação | Sistema de comunicação corporativa | Tallon; Ramirez; Short, (2015) | Comunicações sobre a eficácia das políticas e as necessidades dos usuários. criação de um espaço de diálogo entre todas as partes interessadas |

APÊNDICE E – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS DA ÁREA CONTÁBIL

O objetivo da entrevista é identificar os mecanismos para a governança da informação contábil. ‘Mecanismos’ significa um conjunto de práticas né que as organizações podem adotar para controlar o uso enfim, o gerenciamento da informação.

A governança da informação é um tema recente de pesquisa e por isso seus mecanismos eles não são muito bem difundidos. A GovInfo se relaciona amplamente com a governança de TI. Porém a TI cuida dos artefatos físicos e tem seus mecanismos bem conhecidos, apresentando—se então vários estudos sobre o seu uso bem sucedido nas empresas. Muito do que é feito pela TI acaba afetando dados e informação. Então os estudos indicam que esses mesmos mecanismos de governança de TI podem ser adaptados para governar informação. Assim, o interesse da pesquisa, é traduzir esses mecanismos de governança de TI de maneira similar ao que acontece hoje no contexto contábil, digamos assim, para o contador na contabilidade gerar informações de qualidade. Então eu vou apresentando alguns conjuntos de mecanismos e aí a gente vai tentando relacionar com o que, na tua visão, acontece de práticas similares na área contábil.

1. A definição de processos de tomada de decisão e de técnicas de gestão para implementar as decisões de governança são práticas fundamentais para a Governança de TI. Dentre as práticas relativas a processos têm-se o seguinte:

1.1 Alinhamento estratégico (auxilia a TI a estar alinhada com os objetivos da empresa):

- Alinhamento estratégico da TI ao negócio
- Planejamento estratégico da TI e Planejamento estratégico de sistemas de informação

Quais as práticas que ocorrem na área Contábil similar ao alinhamento estratégico da TI ao negócio, e ao planejamento estratégico propriamente dito?

[Opcional] Cite um exemplo da área Contábil, considerando a sua importância na organização e o seu objetivo em gerar informações úteis.

1.2 Mensuração de desempenho (da mesma forma, é preciso contar com métricas que avaliem o desempenho da TI, alguns exemplos são):

- Sistemas de mensuração de desempenho
- Balanced Scorecard aplicado à área de TI
- Outras metodologias como Charge-back systems (alocação de custos as unidades)
- Performance tracking (monitoramento e rastreamento do desempenho da TI em prestação de serviços, feedbacks, etc.)
- Uso de indicadores e/ou métricas de desempenho (ex. lucratividade, produtividade, etc.).

Quais são as práticas relacionadas à mensuração de desempenho que ocorrem na Contabilidade para o cuidado com a informação?

[Opcional] Como o setor contábil mede/ avalia sua performance em relação aos seus processos, com foco nas suas informações?

1.3 Frameworks (são estruturas, conjunto de melhores práticas utilizados no mercado):

- ITIL (IT Infrastructure Library)

- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)
- Normalizações (ISOs, padrões de auditoria e SOX)
- Outros (TOGAF, COSO, SIX SIGMA)
- Modelos de Maturidade
- Acordos de nível de serviço
- Modelo próprio

Similarmente aos *Frameworks* que podem ser utilizados pela TI, cite alguns *Frameworks* utilizados na Contabilidade, especialmente aqueles relacionados à informação contábil.

1.4 Processos para controle, monitoramento e avaliação da TI

1.4.1

- Gestão, monitoramento e formalização de processos: priorização, planejamento, documentação, processos formais para monitorar atividades.
- Processos de avaliação da GovTI e metodologias de análise: autoavaliações regulares e avaliações independentes sobre governança e controle de TI, análise de fatores críticos de sucesso, SWOT, cenários, etc.
- *Compliance* (requisitos de conformidade com as estratégias e políticas estabelecidas, obrigações legais e corporativas).
- Processos de auditoria (gestão de riscos e segurança da TI): Medir o desempenho e a qualidade dos sistemas de informação, auditorias de segurança de TI, programas de auditoria orientados para riscos.

Similarmente aos MecGovTI, quais as práticas utilizadas pela Contabilidade para a gestão dos seus processos, monitoramento, avaliação e *compliance*, considerando a informação contábil? [Opcional] O que se utiliza na Contabilidade relacionado à Auditoria para, por exemplo, para avaliar a qualidade da informação contábil? E relacionado à sistemas?

1.4.2

- Processos de orçamento (elaboração, aprovação e controle)
- Gestão de Investimentos TI
- Gestão de Benefícios
- Gestão de Projetos e
- Gestão de Portfólio

Quais as práticas utilizadas pela Contabilidade para aspectos de orçamento e investimentos e também para gestão de Benefícios, similar ao que é feito na TI?

Quais práticas relacionadas a projetos (implementação, avaliação, etc.) e gestão de portfólio podem ser utilizadas na Contabilidade, de maneira similar ao exemplo citado da área de TI?

Como a Contabilidade gerencia seu catálogo de serviços para a empresa?

2. A TI também considera mecanismos de estrutura, que englobam desde a definição de papéis e responsabilidades até questões estruturais na organização (comitês, grupos de trabalho, etc.)

2.1 Ter claramente papéis (funções) e responsabilidades bem definidos é essencial para o bom funcionamento da GTI. Nesse sentido, podemos destacar:

- Alocação de direitos decisórios e definição de responsabilidades
- CIO (Chief Information Officer) como tomador de decisão.

- Influência associada à posição hierárquica da função da TI na organização.
- Apoio da alta gerência e TI estar representada no conselho executivo.
- Conhecimento (experiência) de TI nos níveis de direção, no conselho e em comitês que a empresa possui.
- Centralização e controle da tomada de decisão por gestores responsáveis.
- Funções específicas, tais como: gestores de contas de TI (intermediários), gestores de risco/*compliance*/segurança, gestores de relacionamentos e gestores da função de GTI. Profissionais da TI como parceiros do negócio.

Similarmente a esses aspectos, quais as práticas que a Contabilidade adota considerando o seu papel na organização bem como a finalidade de governança da informação contábil?

[Opcional]: Como o contador se envolve na tomada de decisão? Como são as questões sobre posição hierárquica da Contabilidade, apoio da alta administração? Definição de responsabilidades pela informação contábil?

2.2 e 2.3 A formalização de comitês e conselhos na estrutura da organização e outras estruturas de tomada de decisão podem ser utilizadas para governar a TI:

- Os comitês e conselhos de TI e de Negócio podem ser formados para atender uma demanda específica ou ser institucionalizados na forma de conselhos executivos de TI. Na prática, possuem estruturas e objetivos distintos. Alguns exemplos são:
 - Comitê de direção de TI (supervisão das atividades da TI, definição de políticas, entre outros).
 - Comitê de estratégia de TI/Negócio
 - Comitê de projetos de TI, Comitê de Arquitetura de TI, Conselho de usuários atuantes em processos e projetos também são estruturas que podem ser utilizadas.
 - Comitê de Auditoria e segurança TI e Comitê de direção de SI
 - Outras estruturas que podem ser formalizadas [sem a especificação de um comitê formalizado] são: Escritório de projetos/ gestão de projetos, estruturas relacionadas à Arquitetura de TI, Auditoria de TI, SI, de risco e segurança, e outras estruturas como Grupos de serviços, força-tarefa, times de soluções, etc.

Similarmente a esses MecGovTI (comitês diretivos, estratégicos, de projetos, auditoria, entre outros), a Contabilidade se utiliza da formalização de comitês específicos ou outras estruturas para controle da informação contábil?

[Opcional] Quais? Quem participa e qual a finalidade? Cite um exemplo.

3. Relacionamento (aqui apresentam-se alguns mecanismos referente ao envolvimento e participação da TI no negócio, envolvendo aspectos de gestão de conhecimento e comunicação corporativa):

3.1 São relacionadas à **participação ativa e colaborativa** entre os envolvidos, dentre elas destacam-se:

- participação mútua da TI/Negócio
- Colocação física da TI/ Negócio
- Envolvimento dos principais Stakeholders, da alta administração ou alta gerência, dos executivos de negócio e executivos de TI
- Conexão entre a TI e o Negócio

- Visão articulada do papel da TI na organização (para compreensão dos objetivos da TI e do negócio)
- Ética, cultura de *compliance* e cultura organizacional

Diante desses aspectos de envolvimento colaborativo da TI, o que ocorre de maneira similar na área contábil, em relação ao negócio?

[opcional] Existem práticas que possam ser adotadas pela Contabilidade, que sigam esta linha da disseminação da cultura, compreensão do seu papel na empresa, cultura de controle da informação contábil? Como isso acontece?

[Citar alguns exemplos: consequências de erros de informação contábil]

3.2 Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa Algumas práticas também são necessárias para disseminar os princípios e políticas de GovTI e os resultados de tomada de decisão. Envolve desde aspectos para gestão do conhecimento, treinamentos até aspectos de comunicação corporativa:

- Gestão de conhecimento (interação e programas educacionais)
- Rotação de tarefas entre pessoal de TI/Negócio e Treinamento interfuncional
- Desenvolvimento de Liderança TI
- Incentivos e recompensas para colaboração e parceria entre negócio e TI
- Resolução ativa de conflitos
- Políticas de comunicação/ anúncios e canais específicos para divulgar a GTI, resultados de processos, etc.
- Sistema de comunicação corporativa (ex: intranet, portais, e-mails, face-to-face, etc.)

Quais são as práticas adotadas pela Contabilidade em relação a desenvolvimento de pessoal e conhecimento compartilhado? Considerando o seu papel na organização e o foco em cuidados com a informação contábil.

[opcional] Quais as práticas relacionadas a aspectos de comunicação e divulgação utilizadas pela Contabilidade? Cite exemplos? Como são comunicados aspectos da informação contábil? Como são divulgados processos de informação contábil? [ex. alteração de processos, alteração de normas, etc.]

4. Questões finais (adaptado de TALLON, RAMIREZ e SHORT, 2013):

Além do que já foi discutido, que outras práticas gerenciam a informação contábil? Como? Quem é responsável? Cite um exemplo

Na sua opinião, quais são os principais desafios que as empresas estão enfrentando para lidar com o crescimento no volume de informações? E com a informação contábil?

O que você vê como as principais oportunidades de negócios decorrentes do crescimento em dados /informação? Como isso impacta a informação contábil?

APÊNDICE F – LISTAGEM DOS MECANISMOS DE GOVINFOCONT

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|--|---|---|--|--|---|--|--|--|
| Processos | Alinhamento estratégico da TI ao negócio | Alinhamento estratégico da TI ao negócio (níveis, modelos e desenvolvimento) | O mesmo alinhamento existe entre a Contabilidade e o negócio | A Contabilidade precisa estar alinhada com a estratégia da empresa | Tem que garantir este alinhamento na Contabilidade e na Controladoria | É importante a Contabilidade estar alinhada ao negócio | Precisa ter esse mesmo alinhamento da Contabilidade ao negócio | Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio | O mesmo alinhamento entre a TI e o negócio existe para a CTB e o negócio (E2a). A Contabilidade precisa atender e entender o negócio. (E2a) |
| Processos | Alinhamento estratégico da TI ao negócio | Planejamento estratégico da TI e Planejamento Estratégico de Sistema de Informação | | | | | Deve existir um planejamento e controle da informação contábil alinhado ao planejamento estratégico da empresa | Planejamento estratégico da informação contábil | Toda a parte de planejamento e controle de informação que passa pela Controladoria então com certeza ela tem que tá alinhada ao planejamento estratégico (E2e) |
| Processos | Sistemas de Mensuração de desempenho corporativo | Uso de indicadores/ métricas de desempenho (ex. lucratividade, produtividade, vantagem competitiva, inventário, etc.) | 1) Indicador de Retorno financeiro da CTB ao negócio; 2) Prazo de elaboração das informações contábeis; 3) Acurácia das demonstrações contábeis | 1) Indicador de Prazo de entrega de informações com erro zero; 2) Prazo de elaboração das informações contábeis; 3) Número de horas-padrão para entrega de relatórios básicos de contabilidade; 4) Nível de informatização, automatização e robotização. | 1) Indicador de pagamento de impostos e processamento de declarações; 2) Compliance; | 1) Indicador de Prazo de entrega de informações com erro zero; 2) Entendimento dos processos e impacto na estratégia da empresa | 1) Indicador de Processos e atividades da área contábil em atraso ou em desconformidade; 2) Prazo de elaboração das informações contábeis; 3) Nível de informatização, automatização e robotização | Uso de indicadores ou métricas de desempenho da Contabilidade | Mix de indicadores que permitam controlar o alinhamento da Coontabilidade com a estratégia (E1). Medidas de desempenho da CTB. (vide exemplos) |
| Processos | Frameworks | Normalizações (ISOs, padrões de auditoria e SOX) | SOX | | SOX | Certificações (normas e padrões) | SOX | Atendimento a lei Sarbanes-Oxley, normalizações | Normalização contábil-financeira que auxilie na implementação de controles e é altamente fiscalizada (E2a, E2c) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|---|---|---|--|---|--|--|---|
| Processos | Frameworks | Outros (TOGAF, PRINCE2, COSO, SIX SIGMA, VAL IT) | COSO e SIX Sigma | | COSO | COSO | COSO | Outros Frameworks como COSO e Six Sigma | O conceito do COSO auxilia na implementação de uma estrutura de controle interno que garantam a informação e os processos (Ee2c). Six Sigma é um padrão de gestão de processo (E2a) |
| Processos | Frameworks | Modelo próprio, solução interna, Framework de GTI | | | | | Solução interna (modelos próprios) | Solução interna (conjunto de práticas estabelecidas para a Contabilidade) | Estabelecimento de um conjunto de práticas |
| Processos | Frameworks | | Normas técnicas de Contabilidade (NBCs, CPCs, IPSAs) | Princípios contábeis; Padrões contábeis (IFRS, US GAAP), Normas técnicas de Contabilidade (NBCs, CPCs, IPSAs) | Princípios contábeis; Padrões contábeis (IFRS, US GAAP); Certificações princípios americanos (US GAAP) | | Normas contábeis, tributárias e trabalhistas | Princípios e padrões contábeis (IFRS, US GAAP), normas técnicas de Contabilidade (NBCs, CPCs, IPSAs) | Conjunto de normas de padronização da Contabilidade (E2a) |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão de processos, monitoramento e formalização | Gestão de processos contábeis, monitoramento e formalização (ex. Mapeamento de processos e sistema de documentação) | Gestão de processos contábeis, monitoramento e formalização | | Gestão de processos contábeis, monitoramento e formalização | Gestão de processos contábeis, monitoramento e formalização (ex. Parametrização dos fluxos de informação dos processos de negócio) | Gestão de processos contábeis, monitoramento e formalização | Planejamento dos processos contábeis, sistema de documentação e mapeamento são essenciais (E2a). A gestão do acompanhamento e monitoramento dos processos é muito importante pra Contabilidade, aproximação de toda a interface transacional da empresa (E2a) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|--|---|---|--|---|--|---|--|
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Processos de avaliação (revisão implementações e avaliações de atividades) e metodologias de análise | Processos de avaliação contábil e metodologias de análise | Processos de avaliação contábil e metodologias de análise | | Processos de avaliação contábil e metodologias de análise | Processos de avaliação contábil e metodologias de análise | Processos de avaliação contábil e metodologias de análise | Inclui análise de cenários, SWOT, fatores críticos de sucesso, avaliações realizadas pela Contabilidade juntamente com a alta administração da entidade (E2a, E2c) |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Compliance | Compliance_regras contábeis, tributárias, jurídicas, societárias | Compliance_regras contábeis, tributárias, jurídicas, societárias | Compliance_regras contábeis, tributárias, jurídicas, societárias | Compliance_regras contábeis, tributárias, jurídicas, societárias | Compliance_regras contábeis, tributárias, jurídicas, societárias | Compliance_regras contábeis, tributárias, jurídicas, societárias | Atendimento aos requerimentos legais, a própria CTB já é uma série de regras de compliance (E2a). Inclui seguir leis, regras, normas, princípios (E2c, E2d). |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | | | Compliance do sistema de informação contábil (regras de validação) | | | | Compliance do sistema de informação contábil (regras de validação) | Implementação de regras de validação que antecipem problemas eventuais nos processos da CTB (ex. apuração de impostos) (E2b) |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Processos de auditoria (gestão de riscos e segurança TI) | 1) Processos de auditoria contábil; 2) Auditoria Interna (controle interno); 3) Auditoria externa; 4) Programas específicos de acompanhamento e procedimentos de amostragem | 1) Processos de auditoria contábil; 2) Processos específicos de auditoria continuada, com foco em governança da informação contábil; 3) Auditoria eletrônica (regras dos sistemas); 4) Auditoria Interna (controle interno) | 1) Auditoria de sistemas (TI), 2) Gerenciamento de riscos (área de risco); 3) Auditoria Interna (controle interno); 4) Sistema de controle interno | 1) Processos de auditoria contábil; 2) Auditoria Interna (controle interno); 3) Auditoria externa | 1) Auditoria Interna (controle interno); 2) Auditoria externa | Processos de auditoria contábil | A Contabilidade por si só já é uma grande ferramenta de auditoria (E2a) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--|--|--|--|
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | | | Dependência da governança dos sistemas | | Controle armazenamento e acesso as informações | Controle dos Sistemas de informação contábil (inputs, acessos, backups) | Controle e segurança da informação contábil | Como a informação contábil transita dentro da empresa (E2c), Segurança, proteção das informações e disponibilidade na governança dos sistemas (E2b) |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | | | | | Controle dos Sistemas de informação contábil (inputs, acessos, backups) | | Controle e segurança da informação contábil | Cuidados com backups, acessos (senhas), perfis de usuários e entrada de dados na modelagem dos sistemas de informação contábil (E2c) |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | | | Controle de acesso a informação e dados cfe. Tipo de informação | | Controle dos Sistemas de informação contábil (inputs, acessos, backups), controle de acesso a informação | Controle dos Sistemas de informação contábil (inputs, acessos, backups); Controle de acesso a informação e dados cfe. Tipo de informação | Controle e segurança da informação contábil | Informações têm que ser exibidas para as pessoas que realmente são autorizadas a ter acesso a esse tipo de informação. Previamente essas informações já deveriam ter sido classificadas como sensíveis ou não ao Negócio (E2b); quem pode acessar e ter conhecimento dentro e fora da entidade (E2c) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|---|--------------------------------------|--|--|---|---|--|---|
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | | | Controle e classificação dos níveis e tipos de informação | | Controle e classificação dos níveis e tipos de informação | Controle e classificação dos níveis e tipos de informação | Controle e segurança da informação contábil | Previamente essas informações já deveriam ter sido classificadas como sensíveis ou não ao Negócio (E2b). Cuidados com o nível de tipo de informação que tu lida e como são controlados estes níveis (E2d) |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão de orçamentos de TI e processos de orçamento (elaboração, aprovação, controle) | Gestão de orçamento da área contábil | Gestão de orçamento da área contábil (Ex. Controle de orçamento para modernização) | Suporte na geração de informações para orçamento | Gestão de orçamento da área contábil | Gestão de orçamento da área contábil | Gestão de orçamento da área contábil | A área de Contabilidade precisa de um mínimo de Gestão orçamentária das suas contas (gastos com funcionários, equipamentos, etc) (E2a) |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão de Investimentos TI | | Gestão de investimentos (Ex. controle de investimentos em TI) | | Gestão de investimentos | Gestão de investimentos (Ex. controle de investimentos em TI) | Gestão de investimentos da área contábil | Controle de investimentos para a área Contábil, inclusive dos investimentos em TI (E2b) |
| Processos | Controle, Monitoramento e Avaliação da TI | Gestão de projetos TI (e Governança de Projetos) | Gestão de projetos contábeis | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade | | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade | Gestão de projetos contábeis | Projetos vinculados à área contábil, que saem fora das atividades do dia a dia (ex. informatização da área, compliance a uma nova escrituração ou obrigação tributária, etc.) (E2a) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|--|---|---|---|---|---|--|--|
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Alocação de direitos decisórios e definição de responsabilidades | | | | | Alocação de direitos, deveres e responsabilidades dentro da área Contábil | Alocação de direitos, deveres e responsabilidades dentro da área Contábil | Tem alocação de direitos e deveres e definição de responsabilidades pelo Controller, pelos demais setores que envolvem dentro da Controladoria. |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | CIO como tomador de decisão | CFO (contadores por atuação ou formação) atuarem como CFO | Controller como tomador de decisão | Controller (gestor da informação) para gerar informação pra tomada de decisão | Controller (gestor da informação) para gerar informação pra tomada de decisão | Controller como tomador de decisão | Contabilidade participando da tomada de decisão | Na medida em que o Controller cobra por exemplo o orçamento dos gerentes, ele precisa de uma boa governança de dados (E2b). Controller envolvido com as demais áreas (E2d) |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | | | Contabilidade alinhada com o Controller | Contabilidade alinhada com o Controller | | CFO | Contabilidade alinhada com o Controller | Para que as ações da Contabilidade estejam alinhadas ao interesse da empresa (E2c) |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Influência associada à posição hierárquica da TI (posição/ função da TI) e Estrutura organizacional TI | Influência associada a posição do contador na empresa | Influência associada a posição do contador na empresa | | | Influência associada a posição do contador na empresa | Influência associada a posição do contador (ou da CTB) na empresa | Cada vez mais os contadores são chamados aos processos estratégicos das empresas. Existe uma influência associada a posição hierárquica da CTB (E2a) |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | | | Influenciadores da GI da empresa (através do papel do contador, controller ou diretor financeiro) | | | | Influenciadores da GI da empresa (através do papel do contador, controller ou diretor financeiro) | As opiniões, diretrizes, necessidades... elas são balizadoras daquilo que a empresa vai adotar ou os níveis que ela vai adotar de governança (E2b) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|--|---|--|--------------------------------------|--|--|---|--|
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Apoio da alta gerência e TI representada no conselho executivo | Apoio da alta gerência | Contabilidade representada nas decisões de governança das informações da empresa | Apoio da alta gerência | Apoio da alta gerência | Apoio da alta gerência | Apoio da alta gerência e CTB representada nas decisões de governança das informações da empresa | Deve existir o apoio da alta gerência (E2a). O representante das informações contábeis deve participar das decisões de governança da empresa (E2b) |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Expertise de TI nos níveis de diretores de conselho, comitês e alta gerência | | Conhecimento de TI nos níveis dos operadores contábeis (controller, gerente geral CTB, diretor financeiro) | | | Conhecimento da área contábil nos níveis de direção e conselho | Conhecimento de TI nos níveis dos operadores contábeis (controller, gerente geral CTB, diretor financeiro) | O conhecimento de TI deve começar a ser cobrado desses papéis, pois influencia nas decisões de informação (E2b) |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Controle da Tomada de decisão (gestores e diretores TI/ Negócio) | Centralização do controle da tomada de decisão | | Tomada de decisão | Centralização do controle da tomada de decisão | Centralização do controle da tomada de decisão | Centralização e controle da tomada de decisão | Necessário ter gerentes responsáveis pelas decisões de forma centralizada |
| Estrutura | Definição de papéis e responsabilidades | Funções específicas (Gestores de contas de TI, da função de GTI e de relacionamentos, Gestores de programas TI, de risco/compliance/security, Profissionais de TI como parceiros de negócio) | Controller E/OU CFO, Contador chefe, Head of taxes (chefe de tributação) ou área de tributos, Função ou área gerencial, Função de relacionamento da área contábil, Função ou área de processos da Contabilidade | Controller, contador chefe (gerente contábil) | | Controller | CFO, Controller | Funções específicas | As funções específicas vão existir conforme as áreas da CTB e as organizações devem identificar as pessoas que estão gerindo (E2a) |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | Comitê de Auditoria e segurança TI | Comitê de auditoria interna | | | | | Comitê de auditoria interna | A auditoria talvez possa querer fazer algum tipo de comitê continuado para implementar suas práticas (E2a) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|---|
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | | | | TI representada nos comitês da empresa (participante) | TI representada nos comitês da empresa (participante) | TI representada nos comitês da empresa (participante) | TI representada nos comitês da empresa (participante) | É importante ter um responsável técnico da TI participando dos comitês e conselhos da empresa (E2c) |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | | CTB ou controladoria representada nos comitês da empresa como participante | CTB ou controladoria representada nos comitês da empresa como participante | CTB ou controladoria representada nos comitês da empresa como participante | CTB ou controladoria representada nos comitês da empresa como participante | CTB ou controladoria representada nos comitês da empresa como participante | Contabilidade representada nos comitês da empresa como participante | Área contábil participando dos comitês existentes na empresa, como um dos representados (E2a) |
| Estrutura | Formalização de comitês e conselhos | | | Comitê de governança contábil | | | | Comitê de governança contábil | A CTB precisa apresentar os prós e os contras e suas interpretações, pelo menos os mais polêmicos, ela tem que apresentar, e nada melhor pra fazer isso do que em um conselho que vá todas as áreas e já fiquem sabendo. De modo a preservar a governança (E2b) |
| Estrutura | Outras estruturas de tomada de decisão | Grupos de serviços, força-tarefa, times de soluções | Grupos de trabalho com representantes de áreas distintas da Contabilidade | | | | Grupos de trabalho com representantes de áreas distintas da Contabilidade | Grupos de trabalho com representantes de áreas distintas da Contabilidade | Com pessoas da gerencial, da tributária, das novas tecnologias ou projeto e fazer um grupo de trabalho (E2a) |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Participação TI/ Negócio | Participação TI e Contabilidade | | | | | Participação TI e Contabilidade | A Contabilidade é uma das áreas do negócio e deve se relacionar com a TI. Deve ter uma participação mútua (E2a) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|---|---|
| Relacionamento | | | Participação Contabilidade no negócio | | Participação Contabilidade no negócio, Participação Controladoria no negócio | Participação Contabilidade no negócio, Participação Controladoria/ controller no negócio | Participação Contabilidade no negócio | Participação Contabilidade no negócio | A CTB coleta informação e precisa entender o que acontece em termos de negócio e conhecer os processos do negócio (E2a) |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Conexão virtual TI/ Negócio | | | | Conexão CTB no negócio | Conexão CTB no negócio | Conexão CTB no negócio | Importância do contato, seja por reuniões, pontos de encontro, etc. (E2d) |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Colocação física da TI próxima ao Negócio | | | | Colocação CTB no negócio | | Colocação CTB no negócio | Importância da colocação física para não haver distanciamento do negócio (E2d) |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Envolvimento dos Principais Stakeholders | | | | | Envolvimento dos principais stakeholders | Envolvimento dos principais stakeholders | Tem envolvimento com os principais stakeholders justamente pra reunir e dependendo do que acontece. |
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Visão articulada pelos executivos sobre o papel da TI e compreensão dos objetivos da TI e do negócio | Visão articulada da Contabilidade na organização | Visão articulada da Contabilidade na organização | | | Visão articulada da Contabilidade na organização | Visão articulada da Contabilidade na organização | Deve ter uma visão articulada na contabilidade com a organização (E1) e um posicionamento mais efetivo em relação à governança das suas informações (E2b) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|---|---|---|---|--------------------------------------|---|--|--|--|
| Relacionamento | Participação ativa e colaborativa entre os envolvidos | Ética, cultura organizacional e cultura de compliance | Ética e cultura de compliance | Ética e cultura de compliance (Ex. código de ética) | | Ética e cultura de compliance (ex. código de conduta) | Ética e cultura de compliance | Ética e cultura de compliance | Tem que ter uma visão ética, de cultura de compliance. A CTB deve se desenvolver em uma base sólida de cultura de compliance. Ela deveria ser uma das grandes áreas de propagação de uma cultura ética dentro da empresa (E2a, E2b) |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Construção de conhecimento (interação e programas educacionais) | Construção de conhecimento | | | Construção de conhecimento | Treinamento e cursos específicos área contábil, tributária e de governança | Construção de conhecimento contábil (treinamentos e cursos específicos) | Iniciativas para promover a gestão do conhecimento, definição de programas educacionais para compreensão de processos, etc (E2a, E2c). Contabilidade novamente se tenha muitos treinamentos seja na área tributária, contábil ou de governança (E2e) |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Rotação de tarefas entre pessoal de TI/ Negócio | Rotação e intercomunicação de tarefas | | | Rotação e intercomunicação de tarefas | Rotação e intercomunicação de tarefas | Rotação e intercomunicação de tarefas | A contabilidade deveria conhecer e entender os processos da empresa então o ideal seria até rodar por alguns departamentos da empresa (E2a, E2d) |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | | Desenvolvimento de pessoal em áreas distintas com metas pré-estabelecidas | | | | | Desenvolvimento de pessoal em áreas distintas com metas pré-estabelecidas | Expor pessoal de Contabilidade a novos desafios, para aprender um pouco do diferente (E2a) |

| Classificação do mecanismo | Grupos de mecanismos | Itens de mecanismos de GovTI | Foco da resposta do entrevistado E2a | Foco da resposta do entrevistado E2b | Foco da resposta do entrevistado E2c | Foco da resposta do entrevistado E2d | Foco da resposta do entrevistado E2e | Rótulo final do MecGovInfoCont | Definição e exemplo do MecGovInfoCont |
|----------------------------|--|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---|--|
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Desenvolvimento de Liderança TI | Desenvolvimento de liderança | | | | Desenvolvimento de liderança | Desenvolvimento de liderança | Desenvolvimento de liderança na Contabilidade A liderança é parte do desenvolvimento de pessoal que perpassa qualquer área da empresa, inclusive a Contabilidade (E2a) |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Incentivos e recompensas para colaboração e parceria entre negócio e TI | | | | Incentivos e Recompensas | Incentivos e Recompensas | Incentivos e Recompensas na Contabilidade Promover iniciativas por meio de incentivos e recompensas para motivar as pessoas (E2d) | |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Resolução ativa de conflitos | Resolução ativa de conflitos | | | | | Resolução ativa de conflitos Resolução de conflitos perpassa qualquer área da empresa, inclusive a Contabilidade (E2a) | |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Políticas de comunicação/ anúncios e canais específicos | Políticas de comunicação | Políticas de comunicação | | | Políticas de comunicação e canais específicos | Políticas de comunicação da Contabilidade Canais específicos onde o contador possa divulgar para empresa o que ele ta fazendo, a questão ética, a questão das melhores práticas, as iniciativas que estão sendo tomadas, da interpretação dos fatos econômicos, etc. (E2a, E2b) | |
| Relacionamento | Desenvolvimento de pessoal e comunicação corporativa | Sistema de comunicação corporativa (ex: intranet, portais, e-mails, face-to-face, etc) | | Sistema de Comunicação corporativa | Sistema de Comunicação corporativa formalização do processo de comunicação, seja via sistema ou outros artefatos (E2c). Ter um espaço certo para comunicar (Ex. intranet, documentos informativos, etc.) (E2d) | |

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO DELPHI RODADA 1

Prezado especialista,

Você está sendo convidado para participar de um estudo inédito no país: **Identificação dos Mecanismos de Governança da Informação Contábil**. Trata-se de um estudo acadêmico (Dissertação de Mestrado realizada no Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS), realizado pela pesquisadora Camila de Oliveira, sob orientação do Prof. Dr. Ariel Behr.

A pesquisa será realizada em 3 fases, via internet, por meio de plataforma específica, para dar-lhe mais conveniência e maior rapidez operacional nas respostas:

FASE 1: Você está recebendo um **link** para responder ao questionário que contém uma listagem de mecanismos. Nos campos específicos, você indicará sua opinião em relação a importância de cada um desses itens: <https://pt.surveymonkey.com/r/CD6H7H9>

Prazo de envio das respostas: até o dia **16/09/18**.

FASE 2: Após devida apuração da fase 1, você receberá, em data posterior, uma sequência de alternativas de mecanismos, onde apenas precisará assinalar suas preferências em ordem de importância, e, se for o caso de neutralidade de resposta, será oferecido um campo para seus comentários e considerações. O prazo será de 7 dias e o link do questionário será enviado posteriormente;

FASE 3: Após a realização da fase 2, você receberá uma nova escala de alternativas para confirmar o consenso do grupo de especialistas. E, se necessário, poderá acrescentar comentários e considerações. Prazo de 7 dias e o link do questionário também será enviado posteriormente.

Trata-se do método de pesquisa Delphi, cujo objetivo é, através destes envios e retornos, identificar, de maneira estruturada, o consenso de respostas, dando maior riqueza ao estudo, valorização a seus apontamentos, e possibilitando a todos os participantes a chance de identificarem novas ideias e opiniões. Todos ganham: você, seus pares especialistas, o mercado e a pesquisa acadêmica!

Período da pesquisa: setembro a outubro de 2018.

Entrega dos resultados da pesquisa: dezembro de 2018.

Muito obrigado por sua participação!

Mecanismos de Governança da Informação Contábil - Fase 1

1. Prezado(a) participante:

A participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar, ou quiser desistir de continuar a qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

O tratamento dos dados obtidos será feito de forma ANÔNIMA, mantendo-se o SIGILO DOS RESPONDENTES, bem como a utilização dos dados será exclusiva para o presente estudo.

- Consinto em participar do estudo e declaro ter sido informado pela pesquisadora sobre os objetivos da pesquisa
- Não consinto em participar do estudo.

2. Dados do perfil do especialista

Idade

Gênero

Grau de escolaridade e área de formação

Tempo de experiência na área contábil

Área de atuação na Contabilidade

Cargo atual

Porte da empresa em que atua

Cidade (endereço profissional)

Este questionário apresenta uma listagem de mecanismos de Governança da Informação Contábil, os quais são divididos em mecanismos de processo, de estrutura e de relacionamento. Mecanismos são práticas para controlar a informação contábil que auxiliem na obtenção de informações de qualidade.

Avalie cada item escolhendo em seguida a alternativa que corresponde a sua opinião sobre o mecanismo apresentado. Se considerar pertinente, comente e justifique suas escolhas ou insira um novo item para contribuir com o consenso do grupo de especialistas.

[Cada questão possuía a escala de resposta de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, bem como um espaço para comentários, buscando oportunizar justificativas e observações dos especialistas, e até mesmo a inclusão de um novo item, se necessário.]

| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | N/A |
|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comentários | | | | | |
| <input type="text"/> | | | | | |

3. Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio

4. Planejamento estratégico da informação contábil
5. Uso de um mix de indicadores para mensuração de desempenho da Contabilidade. Exemplos: prazo de elaboração e entrega das informações contábeis; acurácia das demonstrações contábeis; nível de automatização, informatização e robotização da área contábil; retorno financeiro da Contabilidade ao negócio.
6. *Frameworks* de boas práticas para governança da informação contábil: Atendimento a lei Sarbanes- Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade.
7. *Frameworks* de boas práticas para governança da informação contábil: Princípios e padrões contábeis (IFRS, US GAAP), normas técnicas de Contabilidade (NBCs, CPCs, IPSAs).
8. Outros *Frameworks* de boas práticas para governança da informação contábil como COSO e Six Sigma.
9. *Frameworks* de boas práticas para governança da informação contábil: Solução interna (práticas de diferentes *Frameworks* adaptados para a empresa)
10. Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis. Exemplos: mapeamento, acompanhamento e documentação dos processos, e parametrização dos fluxos de informação dos processos de negócio da empresa.
11. Processos de avaliação contábil e metodologias de análise: avaliações realizadas pela Contabilidade juntamente com a alta administração, inclusive análise SWOT, fatores críticos de sucesso e análise de cenários.
12. *Compliance* das regras contábeis, tributárias, jurídicas e societárias e *compliance* dos sistemas de informação contábil (regras de validação).
13. Sistema de controle interno que garanta que o processo está acontecendo conforme o planejado.
14. Processos de auditoria contábil: auditoria interna, auditoria externa, programas de acompanhamento e procedimentos de amostragem, processos específicos de auditoria continuada com foco em governança da informação contábil, e auditoria eletrônica (regras dos sistemas).
15. Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil: aspectos orçamentários das suas contas e controle dos seus investimentos (ex. tecnologia).
16. Gestão de projetos vinculados à Contabilidade (ex. informatização da área, *compliance* a uma nova escrituração ou obrigação tributária, etc.)
17. Armazenamento de dados (níveis de armazenamento e práticas que garantam que todos os dados estão organizados e catalogados de acordo com o padrão da empresa) e procedimentos

de backup, inclusive para recuperação de dados on-line de diversas fontes de origem na empresa.

18. Controle e monitoramento de acessos (perfis, senhas, garantir que a informação seja exibida apenas para pessoas autorizadas).
19. Práticas de classificação da informação por valor - informações mais relevantes que outras exigem mais cuidados ao considerar suas características, ou o quão são sensíveis ao negócio da empresa.
20. Práticas específicas para o sistema de informação contábil quanto a input de dados, acessos e backups.
21. Monitoramento de custos com informação e dados (custos relacionados ao gerenciamento de grandes quantidades de dados e a comunicação/cobrança dos proprietários ou usuários desses dados). Acordos de níveis de serviço para proteção de dados (ex. acordos formais de tempo de resposta para proteção das informações).
22. Definição de políticas e supervisão compartilhada de políticas de governança da informação (revisão, monitoramento, envolvimento de usuários).
23. Papéis e Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade.
24. Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa.
25. Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Possuir influência associada à posição hierárquica da Contabilidade na empresa.
26. Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Influenciadores da governança da informação contábil por meio do papel do contador, controller e diretor financeiro.
27. Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Ter apoio da alta gerência e a Contabilidade estar representada nas decisões de governança das informações da empresa.
28. Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Ter conhecimento de TI nos níveis dos operadores contábeis (controller, gerente geral da contabilidade, diretor financeiro).
29. Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Ter conhecimento contábil nos altos níveis de gestão da empresa.
30. Funções específicas relacionadas à Contabilidade que podem existir conforme a estrutura da empresa: Controller e/ou CFO, contador chefe (gerente contábil), funções relacionadas à área de tributos, função ou área gerencial, função ou área de processos da Contabilidade, função de relacionamento da área contábil.

31. Formalização de comitês e conselhos (ex. comitê de auditoria interna, comitê de governança contábil).
32. Contabilidade representada nos diferentes comitês que existirem na empresa.
33. Grupos de trabalho com representantes de áreas distintas da Contabilidade (Ex. para atender alguma demanda específica na empresa).
34. Envolvimento e participação colaborativa: Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa, conexão por meio de reuniões, contatos formais e informais, e proximidade física das áreas.
35. Envolvimento e participação colaborativa: Participação mútua entre a TI e a Contabilidade.
36. Envolvimento dos principais stakeholders, da alta administração, da alta gerência e dos executivos para controle e centralização da tomada de decisão.
37. Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa.
38. Ética e cultura de *compliance* (ex. código de ética, código de conduta, etc.)
39. Desenvolvimento de pessoal: gestão do conhecimento contábil (treinamentos e cursos específicos). Orientação/educação dos usuários sobre o uso de informação e dados.
40. Rotação e intercomunicação de atividades/tarefas e desenvolvimento de pessoal da Contabilidade em áreas distintas com metas pré-estabelecidas.
41. Desenvolvimento de liderança na Contabilidade
42. Desenvolvimento de pessoal: Incentivos e Recompensas para motivar pessoas nas ações e metas que estiverem envolvidas (ex. melhoria de processo).
43. Resolução ativa de conflitos relacionados à área contábil quanto a perspectivas divergentes em tomada de decisão.
44. Definição de Políticas de comunicação da Contabilidade com as outras áreas por meio de canais específicos (o que, como e para quem divulgar as melhores práticas, a questão ética, suas decisões, etc.).
45. Sistemas de Comunicação corporativa (portais, intranets, e-mails, etc.) para divulgar aspectos da Governança da Informação Contábil, resultados de tomada de decisões,

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DELPHI RODADA 2

Convite Pesquisa Mecanismos de Governança da Informação Contábil - Fase 2

Caro (a) especialista,

Você está recebendo o questionário da **Fase 2 da pesquisa sobre os Mecanismos de Governança da Informação Contábil. Segue o**

link: <https://pt.surveymonkey.com/r/7X5ZKPP>

Agradecemos a disponibilidade de cada participante, pois foi possível montar um excelente time para este estudo.

Sua continuidade nas Fases 2 e 3 é essencial para os resultados desta pesquisa, uma vez que a qualidade acadêmica do produto final depende muito da sua participação.

Ressalto que esta fase é muito mais breve que a primeira, reduzindo o seu tempo de resposta em 60%.

Segue a **agenda para finalização da pesquisa:**

19/09 – envio da Fase 2 aos especialistas

27/09 – limite para resposta da Fase 2

28/09 – envio do feedback da fase anterior e também da Fase 3 aos especialistas

05/10 - limite para resposta da Fase 3

31/10 – envio do Relatório com os resultados finais do estudo, que será compartilhado com os especialistas participantes.

Muito obrigado por sua participação!

1. As alternativas a seguir apresentam os principais mecanismos de governança da informação contábil que foram objeto de consenso do grupo de especialistas na Fase 1. Para esta segunda fase, considerou-se os 22 mecanismos que obtiveram maiores pontuações (conforme especificado no *feedback*).

Clique e arraste as alternativas na ordem que considere ideal sobre a importância dos itens, estabelecendo, assim, um *ranking*, onde o primeiro item é o mecanismo mais importante e o último, é aquele de menor importância para a informação contábil.

CASO SEJA NECESSÁRIO COMENTAR OU JUSTIFICAR SUAS ESCOLHAS, HÁ UM CAMPO PARA ISSO AO FINAL DO QUESTIONÁRIO.

Após análise dos comentários das respostas da Fase 1, não identificou-se a necessidade de incluir itens novos na Fase 2.

| | | |
|---|----------------------|--|
| ⋮ | <input type="text"/> | <i>Compliance</i> das regras contábeis, tributárias, jurídicas e societárias e <i>compliance</i> dos sistemas de informação contábil (regras de validação). |
| ⋮ | <input type="text"/> | Desenvolvimento de pessoal: gestão do conhecimento contábil (treinamentos e cursos específicos). Orientação/ educação dos usuários sobre o uso de informação e dados. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Envolvimento e participação colaborativa: Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa, conexão por meio de reuniões, contatos formais e informais, e proximidade física das áreas. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Envolvimento e participação colaborativa: Participação mútua entre a TI e a Contabilidade. |
| ⋮ | <input type="text"/> | <i>Frameworks</i> de boas práticas para governança da informação contábil - Princípios e padrões contábeis (IFRS, US GAAP), normas técnicas de Contabilidade (NBCs, CPCs, IPSAs). |
| ⋮ | <input type="text"/> | Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio |
| ⋮ | <input type="text"/> | Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis. Exemplos: mapeamento, acompanhamento e documentação dos processos, e parametrização dos fluxos de informação dos processos de negócio da empresa. |

| | | |
|---|----------------------|---|
| ⋮ | <input type="text"/> | Gestão de projetos vinculados à Contabilidade (ex. informatização da área, <i>compliance</i> a uma nova escrituração ou obrigação tributária, etc.) |
| ⋮ | <input type="text"/> | Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Influenciadores da governança da informação contábil por meio do papel do contador, controller e diretor financeiro. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Ter apoio da alta gerência e a Contabilidade estar representada nas decisões de governança da empresa. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Controle e monitoramento de acessos (perfis, senhas, garantir que a informação seja exibida apenas para pessoas autorizadas). |
| ⋮ | <input type="text"/> | <i>Frameworks</i> de boas práticas para governança da informação contábil - Atendimento a lei Sarbanes-Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Armazenamento de dados (níveis de armazenamento e práticas que garantam que todos os dados estão organizados e catalogados de acordo com o padrão da empresa) e procedimentos de backup, inclusive para recuperação de dados online de diversas fontes de origem na empresa. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Ética e cultura de <i>compliance</i> (ex. código de ética, código de conduta, etc.) |
| ⋮ | <input type="text"/> | Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Planejamento estratégico da informação contábil |
| ⋮ | <input type="text"/> | Sistema de controle interno que garanta que o processo está acontecendo conforme o planejado. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Funções específicas relacionadas à Contabilidade que podem existir conforme a estrutura da empresa: Controller e/ou CFO, contador chefe (gerente contábil), funções relacionadas à área de tributos, função ou área gerencial, função ou área de processos da Contabilidade, função de relacionamento da área contábil. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Papéis e Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa. |
| ⋮ | <input type="text"/> | Desenvolvimento de liderança na Contabilidade |
| ⋮ | <input type="text"/> | Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil: aspectos orçamentários das suas contas e controle dos seus investimentos (ex. tecnologia). |

2. COMENTÁRIOS ADICIONAIS (SE JULGAR NECESSÁRIO)

3. Digite aqui seu e-mail para a identificação do especialista participante. Isso é importante para a consolidação da Fase 2.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DELPHI RODADA 3

Convite Pesquisa Mecanismos de Governança da Informação Contábil – Última Fase

Prezado (a) especialista,

Você está recebendo o questionário da Fase 3 da pesquisa sobre os Mecanismos de Governança da Informação Contábil.

Esta é a **fase final** de coleta de dados do estudo, e **sua participação é fundamental**, pois a riqueza dos resultados do grupo **depende da permanência dos participantes até esta última fase**.

Assim como destacamos no *feedback* da Fase 1, a consistência do grupo em termos de expertise, de apontamentos e ideias que surgiram nos comentários individuais darão novos *insights* para o desenvolvimento dessa linha de estudos.

Seguem detalhes do feedback da Fase 2, e o link da Fase 3:

Para avaliação das respostas do grupo, analisaram-se as médias, modas e medianas obtidas na distribuição dos itens. Além disso, utilizou-se um teste estatístico chamado Kendall que identifica o nível de consenso entre os respondentes, cuja mensuração na Fase 2 resultou em um baixo nível de acordo. Este resultado evidencia a importância dos itens e possíveis divergências de opiniões entre os participantes, porém são indicativos importantes para o produto deste estudo.

Por isso, agora na Fase 3, você precisa avaliar se a resposta do grupo representa a sua opinião ou se, na sua visão, é necessário alterar a ordem dos mecanismos. Pedimos que adicione algum comentário em relação a sua resposta final.

O **questionário da Fase 3** apresenta a lista dos mecanismos em ordem das médias, considerando as posições dadas por cada especialista na fase anterior para a formação do *ranking*. Assim, o mecanismo 1 é aquele cujas posições dadas permite defini-lo como o mais importante e o de número 22 seria o menos importante.

Segue o link do questionário da Fase 3, o qual apresenta os resultados consolidados quanto à ordem de importância (*ranking*) dos mecanismos na fase

anterior: <https://pt.surveymonkey.com/r/ZWVFJDX>

Muito obrigado por sua participação!

Mecanismos de Governança da Informação Contábil - Fase 3

1. A listagem a seguir apresenta os resultados da Fase 2 sobre a ordem de importância dos Mecanismos de Governança da Informação Contábil.

- A partir da consolidação das respostas do grupo, foi possível obter um **ranking** de classificação dos itens (onde o mecanismo 1 é aquele cujas posições dadas permite defini-lo como o mais importante e o de número 22 seria o menos importante), com base nas médias e demais medidas de tendência obtidas (moda e mediana).
- Peça que observe o *ranking* estabelecido e, caso esteja de acordo, apenas informe na caixa de texto abaixo "Sim, concordo". Do contrário, clique e arraste o item para a ordem que seja a ideal. Porém, essa modificação só terá validade se justificada na caixa de texto. Comentários adicionais também podem ser realizados nesta fase final.
- Observe que no início das declarações consta um número, o qual identifica a ordem *noranking* estabelecida para o respectivo mecanismo. Isso facilitará, caso seja necessário, modificar a ordem da listagem com base em sua avaliação individual.

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| ⋮ | <input type="text" value="1"/> | 1 - Ética e cultura de <i>compliance</i> (ex. código de ética, código de conduta, etc.) |
| ⋮ | <input type="text" value="2"/> | 2 - Alinhamento estratégico da Contabilidade ao negócio |
| ⋮ | <input type="text" value="3"/> | 3 - <i>Compliance</i> das regras contábeis, tributárias, jurídicas e societárias e <i>compliance</i> dos sistemas de informação contábil (regras de validação). |
| ⋮ | <input type="text" value="4"/> | 4 - Desenvolvimento de pessoal: gestão do conhecimento contábil (treinamentos e cursos específicos). |
| ⋮ | <input type="text" value="5"/> | 5 - Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Ter apoio da alta gerência e a Contabilidade estar representada nas decisões de governança da empresa. |
| ⋮ | <input type="text" value="6"/> | 6 - Planejamento estratégico da informação |
| ⋮ | <input type="text" value="7"/> | 7 - Sistema de controle interno que garanta que o processo está acontecendo conforme o planejado. |
| ⋮ | <input type="text" value="8"/> | 8 - Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Contabilidade participando das tomadas de decisões da empresa. |
| ⋮ | <input type="text" value="9"/> | 9 - Envolvimento e participação colaborativa: Participação mútua entre a Contabilidade e o restante da empresa, conexão por meio de reuniões, contatos formais e informais, e proximidade física das áreas. |
| ⋮ | <input type="text" value="10"/> | 10 - Desenvolvimento de liderança na Contabilidade |

| | | |
|---|----------------------|---|
| ☰ | <input type="text"/> | 11 - Gestão, monitoramento e formalização de processos contábeis. Exemplos: mapeamento, acompanhamento e documentação dos processos, e parametrização dos fluxos de informação dos processos de negócio da empresa. |
| ☰ | <input type="text"/> | 12 - Papéis e responsabilidades na estrutura organizacional: Influenciadores da governança da informação contábil por meio do papel do contador, controller e diretor financeiro. |
| ☰ | <input type="text"/> | 13 - Controle e monitoramento de acessos (perfis, senhas, garantir que a informação seja exibida apenas para pessoas autorizadas). |
| ☰ | <input type="text"/> | 14 - Funções específicas relacionadas à Contabilidade que podem existir conforme a estrutura da empresa Controller e/ou CFO, contador chefe (gerente contábil), funções relacionadas à área de tributos, função ou área gerencial, função ou área de processos da Contabilidade, função de relacionamento da área contábil. |
| ☰ | <input type="text"/> | 15 - Visão articulada do papel da Contabilidade na empresa. |
| ☰ | <input type="text"/> | 16 - <i>Frameworks</i> de boas práticas para governança da informação contábil - Princípios e padrões contábeis (IFRS, US GAAP), normas técnicas de Contabilidade (NBCs, CPCs, IPSAs). |
| ☰ | <input type="text"/> | 17 - <i>Frameworks</i> de boas práticas para governança da informação contábil - Atendimento a lei Sarbanes- Oxley (SOX) e outras normas ou padrões aplicáveis à entidade. |
| ☰ | <input type="text"/> | 18 - Gestão de projetos vinculados à Contabilidade (ex. informatização da área, <i>compliance</i> a uma nova escrituração ou obrigação tributária, etc.) |
| ☰ | <input type="text"/> | 19 - Envolvimento e participação colaborativa: Participação mútua entre a TI e a Contabilidade. |
| ☰ | <input type="text"/> | 20 - Papéis e Responsabilidades quanto à propriedade de dados e informação, e privacidade. |
| ☰ | <input type="text"/> | 21 - Armazenamento de dados (níveis de armazenamento e práticas que garantam que todos os dados estão organizados e catalogados de acordo com o padrão da empresa) e procedimentos de backup, inclusive para recuperação de dados online de diversas fontes de origem na empresa. |
| ☰ | <input type="text"/> | 22 - Gestão de orçamentos e de investimentos da área contábil: aspectos orçamentários das suas contas e controle dos seus investimentos (ex. tecnologia). |

2. ESTANDO OK O RANKING ACIMA, DIGITE "SIM, CONCORDO". CASO TENHA ALTERADO AS POSIÇÕES DOS ITENS NO *ranking*, é necessário justificar suas escolhas nesta caixa de texto.

2. Se julgar necessário, digite aqui seus comentários adicionais sobre esta fase final da pesquisa.

3. Digite aqui seu e-mail para a identificação do especialista participante. Isso é importante para a consolidação da Fase 3.