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

AMANDA DE OLIVEIRA BANDEIRA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, CONTABILIDADE EM NUVEM E LIDERANÇA DIGITAL: EFEITOS SOBRE A TOMADA DE DECISÃO E DESEMPENHO SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Porto Alegre
2026

AMANDA DE OLIVEIRA BANDEIRA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, CONTABILIDADE EM NUVEM E LIDERANÇA DIGITAL: EFEITOS SOBRE A TOMADA DE DECISÃO E DESEMPENHO SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

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: Profª. Drª. Giovana Sordi Schiavi

Porto Alegre

2026

CIP - Catalogação na Publicação

Bandeira, Amanda de Oliveira
Transformação digital, Contabilidade em nuvem e liderança digital: efeitos sobre a tomada de decisão e desempenho sob a ótica da cultura organizacional / Amanda de Oliveira Bandeira. -- 2026.
109 f.
Orientadora: Giovana Sordi Schiavi.

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, 2026.

1. Transformação digital. 2. Liderança digital. 3. Contabilidade em nuvem. 4. Cultura organizacional. 5. Desempenho organizacional. I. Schiavi, Giovana Sordi, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

AMANDA DE OLIVEIRA BANDEIRA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, CONTABILIDADE EM NUVEM E LIDERANÇA DIGITAL: EFEITOS SOBRE A TOMADA DE DECISÃO E DESEMPENHO SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

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, 6 de junho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Giovana Sordi Schiavi – Orientadora

(PPGCONT/UFRGS)

Dra. Ana Flávia Albuquerque Ventura

(DCCA/UFRGS)

Dra. Fernanda da Silva Momo

(PPGCONT/UFRGS)

Dr. Marco Antonio dos Santos Martins

(PPGCONT/UFRG)

AGRADECIMENTOS

Durante a realização do mestrado a vida foi acontecendo e me apresentando diversos desafios. Portanto, a elaboração desta dissertação só foi possível graças a pessoas maravilhosas que estiveram ao meu lado, durante todo o percurso do mestrado, me dando apoio e a força necessária para percorrer essa caminhada. Por isso, agradeço imensamente:

Aos meus pais por todo apoio e incentivo, por sempre acreditarem em mim e me apoiarem, vocês foram incríveis.

Aos meus amigos que considero como irmãos por sempre estarem presente na minha vida e pelo apoio imensurável, como sempre fizeram.

Agradeço imensamente a minha orientadora, Profª. Drª. Giovana Sordi Schiavi. Não tenho como agradecer em palavras o quanto foste incrível comigo, obrigada por todo apoio, dedicação e orientação. Agradeço, principalmente, pelo teu olhar humano e acolhedor, que permitiu que em momentos de vulnerabilidade, eu encontrasse na escrita da dissertação um caminho menos árduo. Muito obrigada pelo acolhimento, dedicação e apoio!

Aos professores do PPGCONT/UFRGS, obrigada por todos os ensinamentos e trocas que tivemos no decorrer do mestrado. Um agradecimento especial para os professores da banca, obrigada pelas avaliações e contribuições: Profª. Drª. Ana Flávia Ventura, Profª. Drª. Fernanda da Silva Momo e Prof. Dr. Marco Antônio dos Santos Martins.

Agradeço aos colegas do PPGCONT/UFRGS, por todo conhecimento e experiências compartilhados durante nosso percurso no mestrado.

A todos os entrevistados, obrigada por dedicarem tempo para contribuir com esta pesquisa.

RESUMO

BANDEIRA, **Amanda Oliveira. Transformação Digital, Contabilidade em Nuvem e Liderança Digital: Efeitos sobre a Tomada de Decisão e Desempenho sob a ótica da Cultura Organizacional.** 2026. xxx. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2026.

A transformação digital tem promovido mudanças significativas nas organizações, especialmente na área contábil, impactando processos, estruturas e práticas gerenciais. Nesse contexto, a contabilidade em nuvem, a liderança digital e a cultura organizacional emergem como elementos centrais para compreender a efetividade da transformação digital e seus reflexos na qualidade da tomada de decisão e no desempenho organizacional. Diante disso o presente estudo tem como objetivo analisar a relação da liderança digital com a transformação digital na contabilidade, considerando a qualidade da tomada de decisão e o desempenho de setores contábeis que utilizam a contabilidade em nuvem, sob a ótica da cultura organizacional. Para tanto, a fim de atender o objetivo proposto, esta dissertação é composta por duas etapas, sendo cada uma representada por um artigo. A primeira etapa visa a realização de um *review* sobre a temática apresentada, a fim de trazer um melhor entendimento sobre o tema em discussão. A segunda etapa consiste em aplicar o modelo proposto analisando a ótica da cultura organizacional. De modo geral, os resultados evidenciam que a transformação digital amplia o papel estratégico da contabilidade ao proporcionar maior integração de sistemas, acesso a informações em tempo real e uso de *dashboards* para apoio à tomada de decisão. A contabilidade em nuvem mostrou-se um importante facilitador desse processo, contribuindo para a padronização de rotinas, aumento da eficiência operacional e maior confiabilidade das informações contábeis. No que se refere à liderança digital, os achados indicam sua relevância na condução das mudanças organizacionais, especialmente no alinhamento entre tecnologia, estratégia e cultura organizacional. A cultura organizacional foi identificada como elemento crítico, atuando tanto como facilitadora quanto como barreira à transformação digital. Aspectos como resistência à mudança, necessidade de capacitação e adaptação dos colaboradores emergiram como desafios relevantes. Conclui-se que a transformação digital na contabilidade deve ser compreendida como um fenômeno sociotécnico, no qual a liderança digital, cultura organizacional e contabilidade em nuvem atuam de forma integrada para potencializar a qualidade da tomada de decisão e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Transformação digital. Liderança digital. Contabilidade em nuvem. Cultura organizacional. Tomada de decisão. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

BANDEIRA, **Amanda Oliveira. Transformação Digital, Contabilidade em Nuvem e Liderança Digital: Efeitos sobre a Tomada de Decisão e Desempenho sob a ótica da Cultura Organizacional.** 2026.xxx. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2026.

Digital transformation has promoted significant changes in organizations, especially in the accounting area, impacting processes, structures, and management practices. In this context, cloud accounting, digital leadership, and organizational culture emerge as central elements for understanding the effectiveness of digital transformation and its effects on the quality of decision-making and organizational performance. Therefore, this study aims to analyze the relationship between digital leadership and digital transformation in accounting, considering the quality of decision-making and the performance of accounting sectors that use cloud accounting, from the perspective of organizational culture.To this end, in order to meet the proposed objective, this dissertation is composed of two stages, each represented by an article. The first stage aims to carry out a review of the presented theme, in order to bring a better understanding of the topic under discussion. The second stage consists of applying the proposed model, analyzing it from the perspective of organizational culture. In general, the results show that digital transformation expands the strategic role of accounting by providing greater system integration, access to real-time information, and the use of dashboards to support decision-making. Cloud accounting has proven to be an important facilitator of this process, contributing to the standardization of routines, increased operational efficiency, and greater reliability of accounting information. Regarding digital leadership, the findings indicate its relevance in driving organizational change, especially in aligning technology, strategy, and organizational culture. Organizational culture was identified as a critical element, acting both as a facilitator and a barrier to digital transformation. Aspects such as resistance to change, the need for training, and employee adaptation emerged as relevant challenges. It is concluded that digital transformation in accounting should be understood as a socio-technical phenomenon, in which digital leadership, organizational culture, and cloud accounting work in an integrated way to enhance the quality of decision-making and organizational performance.

Keywords: Digital transformation. Digital leadership. Cloud accounting. Organizational culture. Decision-making. Organizational performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C	Contabilidade
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CN	Contabilidade em Nuvem
CO	Cultura Organizacional
CRCs	Conselhos Regionais de Contabilidade
D	Tomada de Decisão
DP	Desempenho
LD	Liderança Digital
SIC	Sistema de Informação Contábil
TD	Transformação Digital
WOS	*Web of Science*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 12
1.2 1.2 OBJETIVOS 12
1.2.1 Objetivo Geral 13
1.2.2 Objetivos Específicos 13
1.3 JUSTIFICATIVA 13
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 14
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 15
2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, CONTABILIDADE EM NUVEM E LIDERANÇA DIGITAL COMO FERRAMENTAS PARA A TOMADA DE DECISÃO E DESEMPENHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL 17
2.1 INTRODUÇÃO 17
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 20
2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS 22
2.3.2 Características da transformação digital e contabilidade em nuvem 29
2.3.3 Características da transformação digital, contabilidade e tomada de decisão 31
2.3.4 Características da transformação digital, contabilidade e desempenho 33
2.3.5 Características da cultura organizacional e contabilidade 37
2.3.6 Agenda de Pesquisa 44
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 52
2.5 REFERÊNCIAS 53
3 O PAPEL DA LIDERANÇA DIGITAL NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CONTABILIDADE EM NUVEM: UM ESTUDO DE CASO SOBRE TOMADA DE DECISÃO, DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL 67
3.1 INTRODUÇÃO 68
3.2 REFERÊNCIAL TEÓRICO 69
3.3 ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL 72
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 74
3.5 ANÁLISE DOS DADOS 77
3.5.1 Transformação digital, líder digital, contabilidade baseada em nuvem, tomada de decisão e desempenho 78

3.5.2 Discussão das hipóteses do modelo de Hung et al. (2023) 84
3.5.3 Ótica da cultura organizacional 87
3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 89
3.7 REFERÊNCIAS 90
3.8 APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 95
3.9 APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 99
3.10 APÊNDICE C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO 100
3.11 APÊNDICE D - ROTEIRO PARA COLETA DE DOCUMENTOS 102
4 CONCLUSÕES 104
REFERÊNCIAS 107

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital é impulsionada por vários fatores externos, incluindo o rápido crescimento e a adoção de novas tecnologias que promovem o comércio eletrônico, os grandes volumes de dados, um cenário competitivo em mudança e a alteração do comportamento de consumo (Verhoef et al., 2021). Internamente, Yang et al. (2024) mostram que a transformação digital pode ajudar as empresas a alcançarem um desenvolvimento de alta qualidade. Um passo fundamental para as empresas em transformação digital é a aplicação da tecnologia digital (Vial, 2019). A nível organizacional, tem sido argumentado que as empresas devem encontrar formas de inovar com estas tecnologias, desenvolvendo estratégias que abranjam as implicações da transformação digital e que impulsionem um melhor desempenho operacional (Hess et al., 2016).

Nesse sentido, entende-se que a transformação digital atua como um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologia da informação, computação, comunicação e conectividade (Vial, 2019). Conforme as empresas buscam se manter competitivas, a transformação digital, com suas várias ferramentas, vem sendo amplamente percebida e, dependendo da estratégia adotada pela empresa e seu momento de "vida", define-se qual ferramenta digital será utilizada (Merlugo et al., 2021). A transformação digital requer estruturas organizacionais específicas e traz consequências para as métricas usadas para mensurar o desempenho da organização (Verhoef et al., 2021). Santos (2021) diz que as inovações tecnológicas têm atuado como fator de influência para que as empresas adotem o uso da contabilidade digital, com o intuito de solucionar necessidades internas e, consequentemente, oferecer um tipo de serviço diversificado para seus clientes.

Conforme a tecnologia avança, tarefas de nível básico são eliminadas, liberando tempo dos contadores para que se concentrem em tarefas com maior nível de dificuldade, como tarefas mais estratégicas (Thomson, 2018). Uma das principais tecnologias utilizadas nas práticas contábeis digitais é o uso da *cloud accounting*, conhecida como contabilidade em nuvem (Al-Okaily et al., 2024). A contabilidade em nuvem é um tipo de aplicativo de computação em nuvem com o propósito específico de processar dados financeiros, promovendo a instalação, o processamento e o armazenamento de dados dos sistemas e serviços de contabilidade do local para os servidores remotos de provedores de serviços em nuvem (Yau-Yeung et al., 2020). A vantagem de se utilizar essa ferramenta está relacionada com a produtividade, onde o contador

dispõe menos foco para atividades mecânicas, liberando tempo para análises profundas (Merlugo et al., 2021).

Estudos indicam que a transformação digital impacta positivamente na contabilidade digital aumentando a qualidade da tomada de decisões e o desempenho das empresas (Hung et al., 2023). Entretanto, a transformação digital enfrenta barreiras nas organizações, como a resistência por parte dos funcionários da organização (Vial, 2019). A resistência levanta questões importantes no que diz respeito às formas e ao ritmo em que as tecnologias são introduzidas numa organização; e a literatura especializada destaca a "fadiga da inovação" como uma das causas da resistência (Fitzgerald et al., 2013). Svahn et al. (2017) mostram que a resistência também pode ser explicada pela falta de visibilidade sobre os benefícios potenciais das tecnologias digitais.

Além disso, implementar a transformação digital não é uma tarefa fácil de se fazer porque muitas organizações falham ou não atendem aos objetivos das organizações, sendo um dos maiores obstáculos da transformação digital as questões culturais na organização (Velyako & Musa, 2023). Nessas mudanças de negócios, a cultura organizacional surge como um fator crítico no processo de transformação organizacional e no sucesso das organizações (Ghafoori et al., 2024). Reisberger e Reisberger (2025) evidenciam que a literatura existente revela três níveis nos quais uma cultura organizacional pode ser conceituada: pressupostos e crenças fundamentais, normas e valores e artefatos culturais. Pressupostos e crenças fundamentais moldam os comportamentos de forma invisível e são difíceis de mudar; enquanto normas e valores representam as estratégias e metas declaradas da organização; e artefatos culturais representam o que se nota imediatamente ao entrar em uma organização (Hartnell et al., 2011; Reisberger & Reisberger, 2025). Da perspectiva da organização e de seu ambiente de trabalho, a cultura organizacional emerge do comportamento no qual esses três níveis são compartilhados e vistos como dados pelos membros da organização (Reisberger & Reisberger, 2025).

Para impulsionar a transformação digital nas organizações, a posição de um líder digital pode ser aproveitada para garantir que as tecnologias digitais sejam utilizadas de uma forma que permaneça consistente com a cultura organizacional a que os funcionários estão acostumados e que favoreça a sua aceitação (Singh & Hess, 2020). Uma cultura organizacional voltada para a inovação está diretamente relacionada ao desenvolvimento favorável e sustentável de uma liderança digital no cenário da transformação digital na contabilidade, para que esse processo seja transparente e ágil em todos os setores da organização (Singh & Hess, 2020; Weber et al., 2022). A liderança digital é caracterizada por sua natureza orientada à mudança, alinhamento com o que há de mais avançado nas inovações digitais, visão de futuro

e forte adaptabilidade (Weber et al., 2022). Como um pilar da transformação digital nas empresas, a liderança digital acentua a interação entre os *stakeholders* organizacionais, orientando seguidores a adquirir, utilizar e inovar com tecnologias digitais para criar valor no domínio digital, impulsionando assim uma transformação digital bem-sucedida (Li et al., 2024).

Em seu estudo, Hung et al. (2023) evidenciaram que a literatura contábil é silenciosa sobre como a transformação digital pode ser transformada em desempenho empresarial excepcional por meio da eficácia da contabilidade em nuvem sob a supervisão de líderes digitais. Em recente revisão da literatura realizada no banco de dados da *Web of Science*, não foram encontrados estudos sobre a relação da liderança digital com a transformação digital na contabilidade com o uso da contabilidade em nuvem como medição da qualidade da informação e de desempenho no cenário brasileiro a luz da cultura organizacional. Hung et al. (2023) sinaliza para a replicação do modelo sugerido por eles, usando dados de outros países para explorar os efeitos potenciais de elementos únicos do cenário local.

Nesse caso, destaca-se a aplicação do modelo de Hung et al. (2023) no Brasil, a partir de um estudo de caso único (Yin, 2015), em um setor contábil de uma empresa de gestão de fundos situada no Rio Grande do Sul. A opção de aplicação do modelo de Hung et al. (2023), a partir de um estudo de caso único, tem como finalidade compreender o contexto de transformação e liderança digital no campo contábil brasileiro, adicionando o olhar da cultura organizacional nessa análise, considerando o isomorfismo entre empresas contábeis brasileiras (Schiavi et al., 2024). Assim, esta pesquisa traz à tona a análise sob a ótica da cultura organizacional, não abordada por Hung et al. (2023), com o intuito de compreender como diferentes culturas organizacionais impactam a transformação digital na contabilidade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o contexto apresentado e a importância de entender o cenário brasileiro da contabilidade diante da transformação digital, questiona-se: **qual a relação da liderança digital com a transformação digital na contabilidade, considerando a qualidade da tomada de decisão e o desempenho de setores contábeis que utilizam a contabilidade em nuvem, sob a ótica da cultura organizacional?**

1.2 OBJETIVOS

Esta seção visa apresentar o objetivo geral da pesquisa, bem como os específicos, que são os fins teóricos e práticos para atingir o propósito da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder à questão de pesquisa deste estudo, tem-se como objetivo geral **analisar a relação da liderança digital com a transformação digital na contabilidade, considerando a qualidade da tomada de decisão e o desempenho de setores contábeis que utilizam a contabilidade em nuvem, sob a ótica da cultura organizacional.**

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral apresentado, este estudo tem como objetivos específicos:

a) mapear as características da liderança digital, contabilidade em nuvem, tomada de decisão e desempenho na transformação digital na área contábil;

b) mapear as características da cultura organizacional nos modelos de negócios contábeis;

c) aplicar o modelo proposto por Hung et al. (2023) em um setor contábil que utiliza contabilidade em nuvem, incorporando aspectos de cultura organizacional, na análise da relação entre liderança digital, transformação digital, qualidade da tomada de decisão e desempenho.

Os objetivos específicos “a” e “b” constituem o primeiro artigo e o objetivo específico “c” será apresentado e desenvolvido no segundo artigo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Inicialmente, este estudo elabora, por meio da revisão sistemática da literatura, uma listagem das características mapeadas de cada relação do estudo, a fim de contribuir para a literatura com uma apresentação consolidada sobre liderança digital, transformação digital, contabilidade em nuvem, tomada de decisão, desempenho e cultura organizacional. Ainda, apresenta uma agenda de pesquisa derivada desses achados consolidados. Pretende, também, auxiliar os líderes digitais a desenvolverem a transformação digital na contabilidade dentro das organizações de forma mais eficaz, por meio da análise do modelo aplicado. Hung et al. (2023)

apontaram que a transformação digital impacta positivamente a contabilidade em nuvem, aumentando a qualidade da informação e o desempenho da empresa, mas para que ocorra esse cenário é necessário um nível alto de liderança digital. Knudsen (2020) diz que a transformação digital implica alterações significativas nas práticas contábeis, tais como o uso de sistemas integrados de informação e a digitalização.

Adicionalmente, Arnaboldi et al. (2017) revelam que as tecnologias digitais transformam e expandem os tipos e fontes de dados utilizados pelos contadores e alteram os processos contábeis importantes. A transformação digital pode efetivamente aliviar o grau de assimetria de informação nas empresas (Yang et al., 2024). Nesse cenário tecnológico, os líderes digitais tornam-se essenciais para que as empresas otimizem seus recursos e desempenho (Ahlquist, 2014; Brett, 2019). El Sawy (2016) diz que ter uma liderança digital pode ajudar no sucesso da organização por meio de estratégias digitais no ecossistema empresarial. Para Al-Okaily et al. (2024), a liderança digital passa a ter um papel de moderador, onde a qualidade da tomada de decisões pode ser melhorada por meio da contabilidade em nuvem, por meio da transformação de informações de forma mais rápida.

Assim, este estudo busca contribuir para que os setores contábeis consigam implementar a transformação digital na contabilidade, melhorando a qualidade da informação e desempenho da empresa, conforme Hung et al. (2023) aborda em seu estudo, onde evidencia o impacto positivo da transformação digital na contabilidade em outro país emergente. O estudo também contribui para a literatura científica nacional, apontando as relações e impactos da contabilidade em nuvem, cultura organizacional e liderança digital na transformação digital no cenário contábil brasileiro, corroborando com Hung et al. (2023), que evidenciaram a escassez na literatura contábil sobre a eficácia da contabilidade em nuvem sob a supervisão de líderes digitais, e com Ghafoori et al. (2024), que enfatizaram como a cultura organizacional pode ser um fator crítico nesse processo.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo de Hung et al. (2023) sugere que seu modelo seja replicado em outros países emergentes onde a cultura e política possam ser diferentes do Vietnã, local da pesquisa do mesmo. O Brasil foi escolhido como local da pesquisa por se enquadrar nos critérios do modelo base, visto que o Brasil faz parte do BRICS, que é uma parceria entre as cinco das maiores economias emergentes do mundo (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) (PLANALTO, 2023).

Para uma análise aprofundada, será considerada, nesta pesquisa, o estado do Rio Grande do Sul. A área contábil na região Sul do Brasil desempenha um papel crucial na economia, com contadores e técnicos em contabilidade sendo profissionais essenciais para os resultados econômicos da região, que possui o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) do país, segundo o Conselho Federal de Contabilidade (Molter, 2024). A região Sul do Brasil, concentra o segundo maior número de profissionais e organizações contábeis ativas no CFC ficando atrás somente da região Sudeste do Brasil, o estado do Rio Grande do Sul é o segundo maior estado em número de profissionais e organizações ativas no CFC, o estado do Paraná ocupa o primeiro lugar (CFC, 2025; CFC, 2026).

Para esta pesquisa, definiu-se como delimitação do estudo uma equipe contábil, de uma empresa de gestão de fundos situada no Rio Grande do Sul, com o objetivo de analisar o efeito da cultura organizacional, direcionada aos membros desse setor e ao líder digital da equipe, tendo em vista que, a responsabilidade da tomada de decisão compete ao cargo de liderança e considerando o impacto e a relevância do setor para a economia nacional (Conselho Federal de Contabilidade - CFC, 2024), onde a transformação digital na contabilidade emerge como um modelo de negócios ainda em estágio inicial, mas já consolidado em outros países (Fredo et al., 2023).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está estruturado em duas etapas. A primeira etapa busca contemplar os objetivos específicos “a” e “b”, realizando uma revisão sistemática de literatura para identificar e mapear o que os estudos científicos estão abordando sobre essa temática na literatura científica. Esta etapa consiste em pesquisa qualitativa e descritiva, a partir da revisão sistemática da literatura, utilizando a base de dados da *Web of Science* (WOS), resultando no primeiro artigo desta dissertação (Artigo 1).

A segunda etapa busca contemplar o objetivo específico “c”, embasada nos achados da revisão sistemática da literatura do primeiro artigo, bem como na aplicação do modelo de base proposto no estudo de Hung et al. (2023). Para alcançar esse objetivo, foram elaboradas e aplicadas entrevistas com questões com base no artigo de base e questões sobre cultura organizacional. A Figura 1 ilustra a trajetória para atingir os objetivos e responder à problemática do estudo.

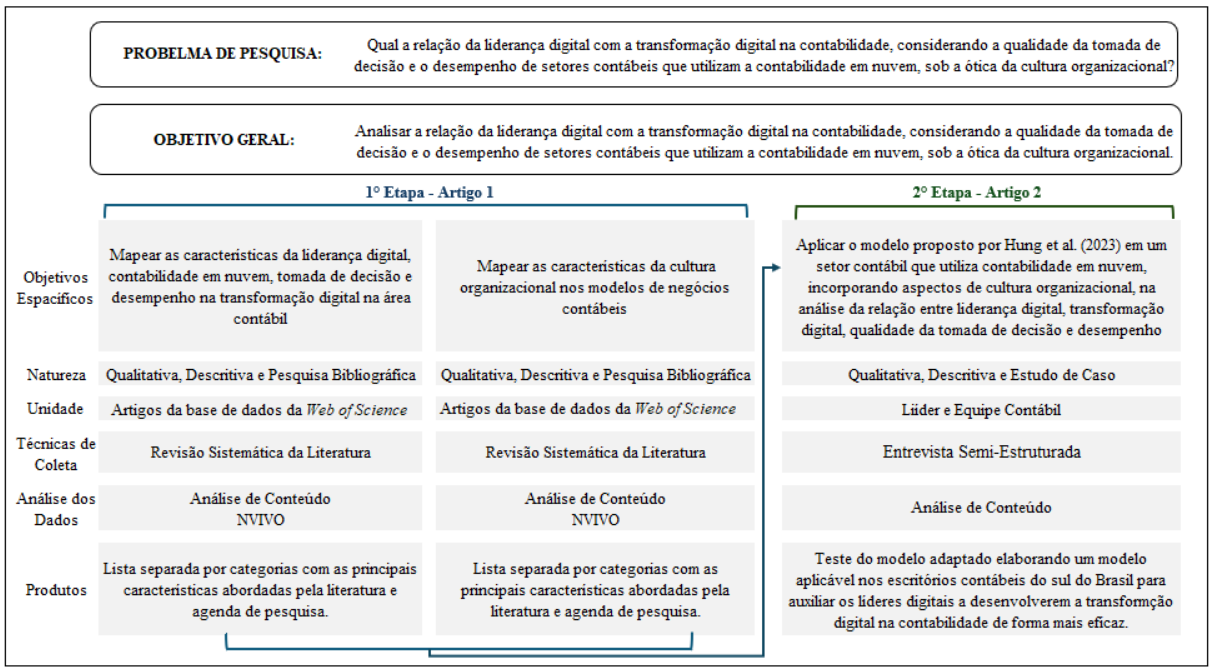

Figura 1. Desenho de Pesquisa.
Fonte: elaborado pela autora (2026).

Este projeto está estruturado para discorrer sobre os aspectos pertinentes à pesquisa, sendo dividido entre a escrita e desenvolvimento do primeiro artigo e posteriormente sobre o segundo artigo.

2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, CONTABILIDADE EM NUVEM E LIDERANÇA DIGITAL COMO FERRAMENTAS PARA A TOMADA DE DECISÃO E DESEMPENHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

RESUMO

A transformação digital na contabilidade tem se consolidado como um fenômeno estruturante nas organizações contábeis, promovendo mudanças relevantes nos modelos de gestão, nos processos contábeis e nos mecanismos de tomada de decisão. Portanto, este artigo busca realizar um *review* sobre a transformação digital, contabilidade em nuvem e liderança digital como ferramentas para a tomada de decisão e desempenho sob a ótica da cultura organizacional. A literatura analisada foi obtida a partir de uma revisão sistemática da literatura na base de dados da *Web of Science*. Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo seguindo os passos da pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e inferência e interpretação. Para subsidiar a análise, utilizou-se o software NVIVO para categorização dos dados. A literatura levantada possibilitou a obtenção de um conjunto de dados formado por diferentes categorias que evidenciam que a transformação digital na contabilidade ultrapassa a simples adoção de tecnologias, exigindo transformações alinhadas à liderança digital e à cultura organizacional. Essa pesquisa contribuiu com a literatura ao apresentar, de acordo com os artigos analisados, as características que possibilitam uma transformação digital na contabilidade de forma mais ágil e durável auxiliando na tomada de decisão e desempenho e com uma liderança digital alinhada à cultura da organização. O estudo também apresenta uma agenda de pesquisa para cada tema abordado auxiliando em futuras discussões sobre o tema.

Palavras-chave: Transformação digital. Contabilidade. Liderança Digital. Tomada de Decisão. Desempenho. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Digital transformation in accounting has become a structuring phenomenon in accounting organizations, promoting relevant changes in management models, accounting processes, and decision-making mechanisms. Therefore, this article seeks to review digital transformation, cloud accounting, and digital leadership as tools for decision-making and performance from the perspective of organizational culture. The literature analyzed was obtained from a systematic literature review in the Web of Science database. Content analysis was used for data analysis, following the steps of pre-analysis, material exploration, data processing, and inference and interpretation. The NVIVO software was used to categorize the data. The literature review yielded a dataset comprised of different categories that demonstrate that digital transformation in accounting goes beyond the simple adoption of technologies, requiring transformations aligned with digital leadership and organizational culture. This research contributed to the literature by presenting, according to the analyzed articles, the characteristics that enable a more agile and sustainable digital transformation in accounting, aiding in decision-making and performance, and with digital leadership aligned with the organization's culture. The study also presents a research agenda for each topic covered, aiding in future discussions on the subject.

Keywords: Digital Transformation. Accounting. Digital Leadership. Decision-Making. Performance. Organizational Culture.

2.1 INTRODUÇÃO

Na contabilidade, a transformação digital se torna evidente com a implementação de sistemas *ERP (Enterprise Ressourse Planning),* que se referem a um sistema onde o objetivo fundamental é integrar, consolidar e aglutinar todas as informações necessárias para a gestão de uma empresa, sendo por isso conhecido como sistema integrado de gestão (Padoveze, 2012).

A medida em que os *softwares* contábeis foram amadurecendo, surgiu a necessidade do uso da contabilidade em nuvem (*cloud accounting*), que é uma das principais e mais relevantes tecnologias dentro do processo de transformação digital dos negócios, oferecendo vantagens claras para as empresas, o que explica a sua ampla adoção (Mccue, 2021). A contabilidade em nuvem refere-se à execução de tarefas básicas de contabilidade, como organização de arquivos em formato digital para facilitar o acesso às informações contábeis da organização e à produtividade, com a otimização do tempo gasto com a execução de tarefas mecânicas, impactando na diminuição dos custos e aumento da lucratividade (Mccue, 2021; Merlugo et al., 2021; Santos, 2021).

Para Hung et al. (2023), a liderança digital pode impactar a distribuição da atenção das empresas para as tecnologias digitais para manter e desenvolver a contabilidade em nuvem. Como resultado, em empresas com níveis de liderança digital mais substanciais, o efeito da transformação digital na contabilidade em nuvem pode ser fortalecido (Hung et al., 2023). Nesse sentido, a liderança digital passa a ter um papel moderador, onde a qualidade da tomada de decisões pode ser melhorada por meio da contabilidade em nuvem, por meio da transformação de informações de forma mais rápida (Al-Okaily et al., 2024). Sob a orientação de líderes digitais, uma empresa pode alavancar o uso da contabilidade em nuvem, impulsionando o compromisso desses líderes com a transparência, a aplicabilidade e a tomada de decisões baseadas em dados (Abbu et al., 2022; Hung et al., 2023).

A literatura recente demonstra a necessidade de implementação de sistemas de informações contábeis decorrentes da transformação digital e como a sua utilização pode levar a uma melhor tomada de decisão, planejamento, eficiência e controle de gerenciamento pontual, e funcionalidade organizacional (Li & Tian, 2023). Entretanto, a crescente dependência de decisões baseadas em dados e em "verdades" analíticas levanta muitas novas considerações para os contadores no que diz respeito aos processos de tomada de decisão (Knudsen, 2020). Knudsen (2020) diz que as organizações e os contadores precisam considerar até que ponto os algoritmos devem ser confiáveis ao tomar decisões. Para mitigar possíveis erros, recomenda-se que os executivos aprendam, invistam e utilizem os sistemas contábeis nas organizações para garantir o alcance dos objetivos e fortalecer a sustentabilidade organizacional (Phornlaphatrachakorn & Na Kalasindhu, 2021).

A transformação digital atua como papel moderador favorável entre os sistemas de informação contábeis e o desempenho sustentável das organizações (Nguyen et al., 2023). No entanto, Smith e Lamprecht (2024) alertam que, limitações como disponibilidade de dados e tempo de treinamento, podem afetar a qualidade e o desempenho das informações financeiras.

Essas limitações devem ser claramente compreendidas ao desenvolver e implementar medidas de governança tecnológica (Smith & Lamprecht, 2024).

Para desenvolver e implementar um sistema de informações contábeis, é necessário identificar e entender o significado, os padrões e a força de uma organização (Ha, 2020). Nesse sentido, a cultura organizacional tem um efeito positivo na orientação da inovação nos resultados de implementação da contabilidade gerencial estratégica (Hadid & Al-Sayed, 2020). A cultura organizacional é considerada a base para o melhor funcionamento do sistema de informações contábeis (Kwarteng & Aveh, 2018).

Porém, a cultura organizacional, a identidade e a legitimidade formam fortes barreiras institucionais que dificultam o desenvolvimento de serviços inteligentes (Töytari et al., 2017). Para mitigar a resistência da adoção de novas tecnologias nas organizações, a criação de um cargo para diretor digital (líder digital) pode garantir que essas tecnologias sejam aproveitadas e consistentes com a cultura organizacional a qual os funcionários estão acostumados, facilitando assim a sua aceitação (Singh & Hess, 2020). Svahn et al. (2017) mostram que a resistência também pode ser explicada pela falta de visibilidade sobre os benefícios potenciais das tecnologias digitais. Estudos indicam que a transformação digital melhora significativamente o desempenho financeiro geral das organizações, como o aumento da lucratividade, redução de custos operacionais e redução de riscos financeiros (Chen & Zhang, 2021).

Considerando a relevância do líder digital e da cultura organizacional para melhor aproveitamento dos benefícios da transformação digital, este artigo busca, por meio de uma revisão sistemática da literatura, mapear e consolidar as características da liderança digital, contabilidade em nuvem, tomada de decisão e desempenho na transformação digital contábil, bem como identificar como essas relações acontecem a luz das características da cultura organizacional nos modelos de negócios contábeis. Isso porque diferentes setores e organizações podem ter graus variados de digitalização e adoção da contabilidade baseada em nuvem (Hung et al., 2023), bem como sofrer impactos variados de sua cultura e liderança digital, sendo relevante mapear tais aspectos para a melhor gestão da transformação digital nos negócios contábeis.

A presente pesquisa está estruturada de forma a apresentar, primeiramente, os procedimentos metodológicos utilizados para a revisão sistemática da literatura. Posteriormente, discorre-se, na seção de resultados, sobre os achados das relações analisadas a partir dos artigos revisados, apresentando-se, assim, os resultados teóricos sobre a temática em

discussão neste artigo. Por fim, apontam-se os principais aspectos relacionados ao tema abordado, bem como uma agenda de pesquisa.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de realizar a revisão sistemática da literatura, e contribuir para a literatura existente, esta pesquisa é essencialmente qualitativa e descritiva, mapeando o que os estudos científicos estão abordando sobre a temática. A revisão sistemática da literatura é uma técnica empregada para identificar e extrair evidências de vários estudos que se enquadram no escopo de uma questão de pesquisa, ou seja, é conduzida para atender critérios de repetibilidade, abrangência e rigor para garantir a confiabilidade dos seus resultados (Galvão & Ricarte, 2019). Portanto, esta pesquisa tem a finalidade de revisar os artigos científicos resultantes da revisão sistemática.

As unidades de análise são os artigos com adesão aos termos de busca da pesquisa selecionados na base de dados da *Web of Science* (WOS). Optou-se por utilizar exclusivamente a base de dados da WOS pois, segundo Singh et.al (2021), a WOS abrange mais de 74,8 milhões de dados e conjuntos de dados acadêmicos e oferece diferentes tipos de recursos de pesquisa em sua interface, sendo amplamente usada para avaliações de impacto de artigos e para explorar conexões entre estudos científicos (Martín-Martín et al., 2018).

A coleta de dados na WOS ocorreu no mês de março de 2025 e foi categorizada por relações entre os termos Transformação Digital e Liderança Digital (TD e LD), Transformação Digital e Contabilidade em Nuvem (TD e CN), Transformação Digital, Contabilidade e Tomada de Decisão (TD, C e D), Transformação Digital, Contabilidade e Desempenho (TD, C e DP) e Cultura Organizacional e Contabilidade (CO e C). Os termos foram pesquisados em inglês e entre aspas, sendo que optou-se por utilizar o filtro “Tópico” (TS - resumo, título e palavras-chaves), foram utilizadas as seguintes fórmulas em buscas separadas para cada relação: *((TS=(“digital transformation”)) AND TS=(“digital leadership”); ((TS=(”digital transformation”)) AND TS=(cloud accounting)); ((TS=(“digital transformation”)) AND TS=(“accounting”)) AND TS=(“decision-making”)); ((TS=”digital transformation”)) AND TS=(“accounting”)) AND TS=(“performance”)); ((TS=(“organizational culture”)) AND TS=(“accounting”)).* A Figura 2 sistematiza a coleta de dados e os filtros utilizados na base da WOS.

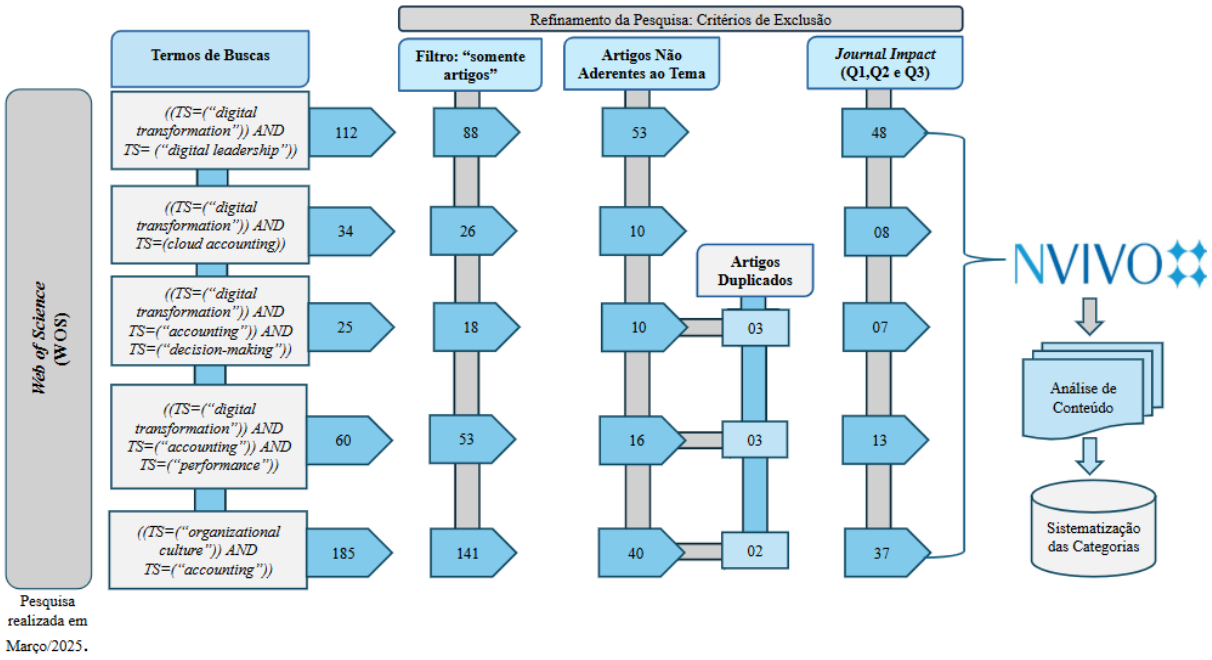

Figura 2. **Revisão Sistemática da Literatura.**
Fonte: elaborado pela autora a partir das buscas na WOS (2025).

A partir desta pesquisa retornaram 112 artigos referentes à relação TD e LD, 34 artigos de TD e CN, 25 artigos de TD, C e D, 60 artigos de TD, C e DP e 185 artigos de CO e C. Para que houvesse homogeneidade na pesquisa, foram adotados os mesmos critérios de refinamento e exclusão em todas as relações. Como primeiro refinamento de pesquisa, todos os artigos foram filtrados por tipo de documento "somente artigos", resultando em 88 artigos sobre TD e LD, 26 artigos de TD e CN, 18 artigos de TD, C e D, 53 artigos de TD, C e DP e 141 artigos de CO e C. No segundo refinamento da pesquisa foram excluídos os artigos não aderentes ao tema, a partir da leitura dos resumos, títulos e palavras-chaves, resultando em 53 artigos de TD e LD, 10 artigos de TD e CN, 10 artigos de TD, C e D, 16 artigos de TD, C e DP e 40 artigos de CO e C. Após esses refinamentos, foram excluídos da amostra 03 artigos duplicados na relação TD, C e D, 03 artigos duplicados na relação TD, C e DP e 02 artigos duplicados na relação CO e C. Por fim, para o terceiro refinamento da pesquisa, foram utilizados os critérios de "*Journal Impact*", métrica utilizada pela WOS para medir o impacto dos periódicos utilizando a classificação por "quartis" (Q), em uma escala de Q1-Q2-Q3-Q4, onde o Q1 são periódicos com maior impacto e Q4 de menor impacto (Clarivate, 2024), sendo assim, para o refinamento, foram considerados os artigos classificados em Q1,Q2 e Q3, para se chegar em uma amostra com melhores artigos de acordo com o nível de impacto (ABCD USP, 2023). A partir do terceiro refinamento, a amostra final para análise de conteúdo dos artigos de cada relação ficou

composta por 48 artigos de TD e LD, 08 artigos de TD e CN, 07 artigos de TD, C e D, 13 artigos de TD, C e DP e 37 artigos de CO e C.

Para a revisão dos artigos utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2016), que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, onde a aplicação pode variar dependendo dos objetivos do pesquisador e dos métodos adotados (Bardin, 2016). Bardin (2016) sugere os seguintes passos para a análise: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; inferência e interpretação. Esses passos envolvem a leitura completa dos artigos, seguida pela elaboração da categorização dos dados com base nas categorias derivadas do modelo base para as relações de TD e LD, TD e CN, TD, C e D, TD, C e DP e novas categorias a partir da análise dos artigos buscando evidências da relação entre CO e C.

Para subsidiar a análise, utilizou-se o *software* NVIVO, uma ferramenta de análise de dados qualitativos que facilita a organização, visualização e acesso às informações de pesquisa (Tonin et al., 2023). O *software* auxilia na categorização dos dados contribuindo para a análise dos resultados. As categorias intermediárias de cada análise dos artigos resultantes da RSL encontram-se na seção seguinte onde discorre sobre os achados dos artigos.

2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise dos artigos selecionados para a revisão sistemática da literatura de acordo com a Figura 1. Para uma melhor análise, as relações de buscas da RSL foram divididas por categorias, a fim de facilitar o entendimento e apontamento de cada artigo. As análises de cada relação bem como de cada categoria são exibidas na sequência, com base em referências de artigos sobre o tema.

2.3.1.1 Características da transformação digital e liderança digital

A transformação digital atua como um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologia da informação, computação, comunicação e conectividade (Vial, 2019). A literatura sobre transformação digital destaca as mudanças na estrutura de liderança de uma organização como um importante facilitador de novos modelos de negócios e a criação de novos cargos, como o de líder digital, que sinalizem a natureza estratégica da transformação digital para toda a organização (Vial, 2019). Os líderes atuam como os principais promotores da transformação

digital dentro das organizações, uma transformação digital bem-sucedida envolve todas as áreas que trazem novos impactos e desafios à liderança da empresa (Yao et al., 2024).

Para uma melhor análise, os artigos foram divididos em categorias, são elas: 1) habilidades e competências, evidenciando a importância do desenvolvimento de novos atributos para os líderes digitais (Junior et al., 2022); 2) impacto e influência dos líderes digitais, evidenciando que líderes digitais eficazes inspiram suas equipes a se tornarem protagonistas em um cenário em constante evolução (Wamba & Queiroz, 2023); 3) impacto cultural; e 4) desafios de implementação da transformação digital (TD), sendo as duas últimas divisões partes que evidenciam como a liderança digital e a cultura organizacional influenciam o desempenho dos funcionários, com a transformação digital atuando como mediadora dessa relação (Lozano-Almansa et al., 2023).

O Quadro 1 aborda os achados da revisão sistemática da literatura na relação da transformação digital com a liderança digital na categoria habilidades e competências, bem como as abordagens encontradas nos artigos analisados.

Transformação Digital e Liderança Digital - Habilidades e Competências

Autores	Artigo	Abordagem
Zeike et al., 2019	*Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being*	A liderança digital é um fator importante no gerenciamento das organizações e se tornou um conceito-chave na discussão sobre quais tipos de habilidades os gerentes precisam para a transformação digital.
Claassen et al., 2021	*How to evaluate digital leadership: a cross-sectional study*	As administrações municipais são particularmente afetadas pelos processos de transformação digital por isso é importante o construto de competência de liderança digital.
Magesa e Jonathan, 2021	*Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania*	Espera-se que um bom líder digital promova o crescimento econômico, promova a inovação e o empreendedorismo.
Schiuma et al., 2021	*The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship*	As empresas precisam de líderes que promovam o empreendedorismo na transformação digital, tendo como foco à transformação digital.
Zulu e Khosrowshahi, 2021	*A taxonomy of digital leadership in the construction industry*	A transformação digital exige que os líderes estejam na vanguarda da busca de suas organizações por inovação digital.
Zentner et al., 2022	*Effect of Management's Competencies and Digital Skills on Digital Business Model Maturity for SMEs*	O estudo constatou que as competências gerenciais, incluindo a formação em gestão e suas habilidades digitais, afetam positivamente a maturidade dos modelos de negócios digitais.

Gledson et al., 2024	*Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0*	Os líderes podem incorporar as habilidades necessárias para impulsionar a transformação digital em suas empresas e podem avaliar o valor da tecnologia digital para suas práticas de negócios.
Malik et al., 2024	*Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation*	Características específicas de liderança e habilidades permitem a inovação bem-sucedida do modelo de negócios e a mudança organizacional, o que permite a transformação digital bem-sucedida das empresas.
Ongena et al., 2024	*Digital Leadership Competency to Enhance Digital Transformatio*	Relação entre as competências do líder digital conforme estabelecido pelo *European e-competence* framework (e-CF) e a transformação digital das organizações.
Rakovic et al., 2024	*The role of leadership in managing digital transformation: A systematic literature review*	Uma pessoa que lidera a transformação digital deve possuir as competências apropriadas. Competências de liderança, especialmente a combinação de habilidades digitais e humanas.

Quadro 1. Transformação Digital e Liderança Digital – Habilidades e Competências.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática.

Os líderes digitais precisam desenvolver novas habilidades e competências para a atuação na transformação digital das organizações, tais como competências técnicas, cognitivas, emocionais e relacionais (Malik et al., 2024; Ongena et al., 2024; Rakovic et al., 2024), promovendo assim uma liderança digital ágil, colaborativa e inovadora, onde o líder digital atua como um agente da transformação que une conhecimento tecnológico com habilidades humanas de gestão, como inspirar, engajar e preparar pessoas e culturas organizacionais para prosperarem na era digital (Zeike et al., 2019; Claassen et al., 2021; Magesa & Jonatham, 2021; Schiuma et al., 2021; Zulu & Khosrowshahi, 2021; Zentner et al., 2022; Gledson et al., 2024).

O Quadro 2 ilustra os achados da revisão sistemática da literatura na relação da transformação digital com a liderança digital na categoria impactos e influência dos líderes digitais.

Transformação Digital e Liderança Digital - Impactos e Influência dos Líderes Digitais

Autores	Artigo	Abordagem
Peter et al., 2020	*Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises*	Os impulsionadores da transformação digital são: engenharia de processos, novas tecnologias e desenvolvimento de negócios digitais, apoiados por liderança e cultura digitais.
Abbu et al., 2022	*Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation*	Os líderes digitais desempenham um papel fundamental no sucesso da transformação digital, pois podem inspirar confiança na organização e nos funcionários.
Turk, 2022	*Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation*	Na transformação digital, a liderança digital desempenha um papel importante no desenvolvimento positivo da relação entre o processo de transformação digital e as estratégias de negócios.
Brunner et al., 2023	*Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity*	As dimensões agregadas em termos do capital pessoal, social e organizacional de um líder digital servem como alicerces para impulsionar mudanças estratégicas em contextos de transformação digital.
Chatterjee et al., 2023	*Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability*	A influência do local de trabalho digital no desempenho da organização e o papel moderador da capacidade de liderança digital na transformação digital do local de trabalho.
Memon e Ooi, 2023	*Identifying digital leadership's role in fostering competitive advantage through responsible innovation: A SEM-Neural Network approach*	A liderança digital desempenha um papel fundamental no aproveitamento da transformação digital para impulsionar o desenvolvimento digital.
Philip et al., 2023	*Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers*	Mesmo com o impacto reconhecido que os líderes organizacionais têm no resultado da transformação digital, falta uma compreensão acadêmica abrangente das competências que os líderes devem possuir.
Schuster et al., 2023	*Leading in The Digital Age: Conceptualising Digital Leadership and Its Influence on Service Innovation Performance*	As capacidades de um líder digital é explorar as influências no comportamento inovador de trabalho e no desempenho em novação de serviços, utilizando a visão das capacidades dinâmicas como lente teórica.
Sagbas et al., 2023	*The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance*	Espera-se que os líderes digitais transformem as organizações sob a liderança da inovação, incentivando assim alto desempenho e eficiência.
Albannai et al., 2024	*Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms*	O papel do líder digital na construção de três capacidades dinâmicas principais: detecção digital (tendências tecnológicas, exploração digital, visão digital, interpretação do futuro e estratégias digitais), apreensão digital (agilidade organizacional e portfólio digital) e transformação (redesenhar estruturas internas e parcerias de ecossistemas) para uma transformação digital bem-sucedida.
Al Issa e Omar, 2024	*Digital innovation drivers in retail banking: the role of leadership, culture, and technostress inhibitors*	Explora o papel da liderança digital (LD), da cultura de inovação (CI) e dos inibidores de estresse tecnológico (TI) para apoiar o engajamento em prol da inovação digital (ID) aprimorada.

Anwar, 2024	*Exploring the abilities of emotional intelligence in psychological empowerment: digital leadership as mediator*	Estudo investiga os efeitos da inteligência emocional (IE) no empoderamento psicológico (EP), direta e indiretamente, por meio da liderança digital (LD) em instituições de ensino superior (IES) no Paquistão.
Gão e Gão, 2024	*How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A cognitive–Affective Processing System Perspective*	A liderança digital influencia o comportamento inovador dos funcionários por meio do empoderamento psicológico.
Li et al., 2024	*The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement*	O estudo revela que a liderança digital dos gerentes de nível médio tem um impacto positivo significativo no engajamento dos funcionários no trabalho.
Malik et al., 2024	*Navigating the change: a case study of the textile industry on digital leadership, digital transformation and innovative business models*	Os líderes digitais podem melhorar significativamente a inovação do modelo de negócios, criar valor para a empresa e ajudar a desenvolver novos produtos.
McCarthy et al., 2024	*The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice*	Explorar as características da liderança na transformação digital que impactam o resultado das iniciativas tecnológicas em uma organização pré-digital.
Öngel et al., 2024	*Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens*	O ambiente de negócios digitalizado de hoje coloca ênfase significativa na liderança digital, pois a transformação digital só pode ser bem-sucedida para líderes capazes de supervisionar todo o processo de digitalização.
Sun et al., 2024	*Digital leadership and deviant innovation: the roles of innovation self-efficacy and employee ambitions*	A liderança digital, como um novo tipo de liderança, desempenha um papel importante na transformação digital das empresas. A liderança digital afeta significativa e positivamente o comportamento de inovação desviante dos funcionários, e a ambição dos funcionários desempenha um papel mediador nesse comportamento.
Tursunbayeva e Gal, 2024	*Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders*	Fornece aos líderes digitais uma ferramenta abrangente para avaliar e abordar considerações críticas durante a adoção da IA.
Wang et al., 2024	*Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability*	Na era digital, o papel da liderança digital está se tornando cada vez mais proeminente, a liderança digital melhora o desempenho digital dos funcionários.
Yang et al., 2024	*The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement*	A liderança digital é crucial na promoção de comportamentos de voz dos funcionários sendo efetivo no empoderamento dos mesmos aumentando o engajamento no trabalho.
Yao et al., 2024	*The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types*	A liderança digital tem um impacto positivo na transformação digital. O consenso estratégico digital mídia parcialmente a ligação entre liderança digital e transformação digital.

Quadro 2. Transformação Digital e Liderança Digital – Impactos e Influência dos Líderes Digitais
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática.

Os líderes digitais influenciam a cultura organizacional e o engajamento das equipes, promovem transparência, colaboração e facilitam os processos decisórios e estratégicos, modelam comportamentos e disseminam valores que favorecem a inovação e reduzem a resistência cultural à transformação digital (Peter at el., 2020; Chatterjee et al., 2023; Memon e Ooi, 2023; Philip et al., 2023; Sagbas et al., 2023; Schuster et al., 2023; Malik et al., 2024; Yao et al., 2024). Os líderes digitais influenciam diretamente pessoas, cultura e estratégia**,** tornando-se pilares da transformação digital e da competitividade organizacional (Abbu et al., 2022; Turk, 2022; Brummer et al., 2023).

O Quadro 3 ilustra os achados da revisão sistemática da literatura na relação da transformação digital com a liderança digital na categoria impacto cultural.

Transformação Digital e Liderança Digital - Impacto Cultural

Autores	Artigo	Abordagem
Weber, 2022	*How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change*	As organizações são aconselhadas a não desconsiderar a orientação para pessoas ao se tornarem digitais, pois esse comportamento de liderança amortece as potenciais desvantagens da TD.
Busco et al., 2023	*Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile*	A cultura organizacional é frequentemente percebida como um ativo estratégico valioso que dá suporte à transformação dos negócios e à exploração de tecnologias digitais.
Shin et al., 2023	*Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities*	A cultura digital e as capacidades digitais dos funcionários mediam parcialmente a relação entre liderança digital e desempenho organizacional sustentável.
Jang et al., 2024	*Digital leadership within large South Korean firms*	A cultura organizacional é crucial, influenciando elementos da dimensão pessoal fazendo com que a interação das áreas sejam de forma única entre si ao atualizar a liderança digital.

Quadro 3. Transformação Digital e Liderança Digital – Impactos e Influência dos Líderes Digitais
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática.

A transformação digital exige mudanças de mentalidade e mudanças culturais em organizações rígidas e hierárquicas para uma cultura ágil, colaborativa e orientada a dados e redefinição de valores organizacionais (Busco et al., 2023; Yoo et al., 2024). Sem uma liderança digital forte e alinhada, a mudança cultural tende a sofrer com a resistência ao implementar a transformação digital, mesmo com investimentos tecnológicos robustos (Weber, 2022; Shin et al., 2023)

No Quadro 4 constam os achados da revisão sistemática da literatura na relação da transformação digital com a liderança digital na categoria desafios de implementação da transformação digital.

Transformação Digital e Liderança Digital - Desafios de Implementação da TD

Autores	Artigo	Abordagem
Davison et al., 2023	*The art of digital transformation as crafted by a chief digital officer*	Destaca as complexidades do trabalho de transformação digital, tanto dentro da organização como externamente aos clientes.
Aghazadeh et al., 2024	*Digital transformation and SME internationalisation: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity*	A capacidade e a resiliência das plataformas digitais intermediam completamente, os recursos digitais ao crescimento das PMEs.
Balcioğlu e Artar, 2024	*The evolutıon of dıgıtal leadership: content and sentıment analysıs of the New York Tımes coverage*	Ressalta a importância de adotar uma abordagem holística para a liderança digital, que abrace a inovação e, ao mesmo tempo, aborde os desafios que a acompanham de forma responsável.
Braojos et al., 2024	*Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment*	A liderança digital em um ambiente de aprendizagem contínua media o impacto das capacidades de transformação digital no comprometimento organizacional.
Chen et al., 2024	*Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities*	O estudo destaca a importância das capacidades de liderança digital, fortalecendo ainda mais a relação entre modelos de negócios inovadores e desempenho sustentável.
Elia et al., 2024	*The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process*	Reforça a pesquisa sobre os elementos fundamentais necessários para gerenciar a transformação digital e fornece uma perspectiva operacional sobre o conceito de liderança em meio à transformação digital.
Ertio et al., 2024	*The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress*	Em meio ao ritmo acelerado da transformação digital, consequências como o estresse tecnológico tornaram-se evidentes para as organizações e seus líderes.
Mou, 2024	*The impact of digital finance on technological innovation across enterprise life cycles in China*	As finanças digitais auxiliam as empresas a se transformarem digitalmente, aumentando a eficácia da inovação tecnológica. A liderança digital também molda a relação entre finanças digitais e eficiência da inovação técnica.
Zulu et al., 2024	*Digital leadership enactment in the construction industry: barriers undermining effective transformation*	Fornece insights sobre as variáveis que podem estar prejudicando a adoção digital mais ampla nas organizações.

Quadro 4. Transformação Digital e Liderança Digital – Desafios de Implementação da TD.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática.

A implementação da transformação digital dentro de uma organização não envolve apenas aspectos tecnológicos, envolve enfrentar desafios ligados à cultura quando ocorre resistência a mudanças, liderança digital com falhas na comunicação e estratégia e pessoas com falta de qualificação digital (Devison et al., 2023; Braojos et al., 2024). Superar estes desafios exige planejamento estratégico, capacitação contínua e liderança digital inspiradora, sem uma comunicação clara a implementação da transformação digital pode ocorrer falhas mesmo com

as melhores ferramentas disponíveis e altos investimentos (Aghazadeh et al., 2023; Balcioğlu & Artar, 2024; Chen et al., 2024; Elia et al., 2024; Ertrio et al., 2024; Mou, 2024; Zulu et al., 2024).

A liderança digital atua como o agente central que conecta a tecnologia, pessoas e cultura organizacional, influência diretamente a eficácia da transformação digital, pois, define competências necessárias para líderes e equipes, impacta a cultura, inovação e desempenho organizacional e auxilia a superar desafios da implementação da transformação digital (Abbu et al., 2022; Turk, 2022; Braojos et al., 2024; Elia et al., 2024; Yoo et al., 2024). No entanto, apesar de sua relevância prática, a pesquisa em liderança digital ainda tem dado pouca atenção à conceituação da LD como uma abordagem para a transformação digital das organizações. (Brunner et al., 2023).

2.3.2 Características da transformação digital e contabilidade em nuvem

A transformação digital nas empresas digitaliza os processos produtivos e operacionais, e os dados dos diversos processos empresariais são processados através de sistemas de informação para gerar recursos informativos que podem ser fornecidos às partes interessadas. (Yang et al., 2024). A contabilidade em nuvem é descrita como um aplicativo de computação em nuvem com o propósito específico de processar dados financeiros, movendo a instalação, o processamento e o armazenamento de dados dos sistemas e serviços de contabilidade do local para os servidores remotos de provedores de serviços em nuvem (Yau-Yeung et al., 2020). Pesquisas demonstram que a contabilidade em nuvem é um fator importante e que pode ser relacionada a diferentes categorias e graus de importância dentro da transformação digital nas organizações (Santos, 2021). As inovações tecnológicas têm atuado como fator de influência para que as empresas adotem o uso da contabilidade em nuvem, com o intuito de solucionar necessidades internas e, consequentemente, oferecer um tipo de serviço diversificado para seus clientes (Santos, 2021).

Para uma melhor análise, os artigos resultantes da RSL foram divididos entre impactos organizacionais, tendo em vista que a contabilidade em nuvem representa agilidade, eficiência e inovação, mas exige capacitação e gestão de riscos (Hung et al., 2023) e cultura organizacional sendo que a cultura molda como as pessoas e processos se adaptam as mudanças tecnológicas (Hasan et al., 2025). No Quadro 5 constam os achados da relação transformação digital e contabilidade em nuvem na categoria impactos organizacionais.

Autores	Artigo	Abordagem
Hung et al., 2023	*Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam*	A transformação digital afeta positivamente a contabilidade em nuvem, que afeta a qualidade da tomada de decisões e o desempenho da empresa. Quando a liderança digital é forte, os efeitos da transformação digital na contabilidade em nuvem e da qualidade da tomada de decisões são amplificados.
Lozano-Almansa et al., 2023	*Digital Transformation and Real Options: Evaluating the Investment in Cloud ERP*	A importância da digitalização emergente nos sistemas ERP tornou necessária a utilização de ferramentas de avaliação que considerem tanto a informação estratégica como a informação financeira.
Petcu et al., 2024	*Integrating Digital Technologies in Sustainability Accounting and Reporting: Perceptions of Professional Cloud Computing Users*	Análise correlativa do impacto das restrições do desenvolvimento sustentável e da Indústria 4.0 na contabilidade e relatórios de sustentabilidade.

Quadro 5. Transformação Digital e Contabilidade em Nuvem – Impactos Organizacionais.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática.

Os impactos organizacionais da utilização da contabilidade em nuvem no processo de transformação digital podem afetar positivamente com a redução de custos e tempo, mitigação de erros transparência e conformidade e relatórios gerenciais mais rápidos e precisos (Hung et al., 2023; Lozano-Almansa et al., 2023; Pectu et al., 2024). Mas também apresentam desafios como necessidade de capacitação, custos de migração e adoção de tecnologia, riscos de segurança e adequação regulatória (Hung et al., 2023; Lozano-Almansa et al., 2023).

No Quadro 6 constam os artigos analisados na relação transformação digital e contabilidade em nuvem na categoria da cultura organizacional.

Transformação Digital e Contabilidade em Nuvem - Cultura Organizacional

Autores	Artigo	Abordagem
Adjei et al., 2021	*Cloud computing adoption in Ghana; accounting for institutional factors*	Fatores institucionais influenciam o comportamento organizacional em relação à adoção da computação em nuvem.
Coman et al., 2022	*Digitization of Accounting: The Premise of the Paradigm Shift of Role of the Professional Accountant*	A orientação para a digitalização implica, além de um plano de implementação bem-organizado, uma mudança nas mentalidades do fator humano corroborada com a evolução da cultura organizacional das entidades econômicas.
Varzaru et al., 2022	*Assessing Users' Behavior on the Adoption of Digital Technologies in Management and Accounting Information Systems*	A aceitação da digitalização pelos usuários é maior na tomada de decisão devido à contribuição significativa da inteligência artificial na tomada de decisão repetitiva.
Zhang et al., 2022	*Implications of the "momentum" theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud*	As capacidades organizacionais moldam a digitalização em processos de negócios e diferentes abordagens para digitalização na contabilidade.

Reisberger e Reisberger, 2024	*The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation*	Os gestores devem prestar atenção aos fatores que influenciam a cultura de trabalho, abordar os desafios que surgem durante a transformação e compreender e aprimorar as capacidades digitais de suas organizações.

Quadro 6. Transformação Digital e Contabilidade em Nuvem – Cultura Organizacional.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática.

A cultura organizacional pode ser dividida entre cultura facilitadora e cultura resistente no processo de implementação da contabilidade em nuvem na transformação digital. Considera-se uma cultura facilitadora quando a organização está aberta para inovação e aprendizado contínuo incentivando a capacitação digital e novas habilidades, colaboração e transparência no uso dos dados compartilhados e orientação estratégica quando a contabilidade passa de uma atividade operacional para uma atividade consultiva (Adjei et al., 2021; Coman et al., 2022; Zhang et al., 2022). Em contraponto uma cultura resistente considera a resistência à mudança e apego a processos manuais e tradicionais, receio da substituição tecnológica, falta de capacitação digital com barreiras na adoção de novos sistemas e o reposicionamento do papel do contador dentro da organização (Varzaru et al., 2022; Reisberger e Reisberger, 2024).

2.3.3 Características da transformação digital, contabilidade e tomada de decisão

Com a automação da contabilidade a partir da adoção de sistemas em nuvem e softwares contábeis a integração de dados financeiros e gerenciais permitem uma maior segurança da informação e acesso remoto colaborativo (Miguel & Silveira, 2018). As informações contábeis passam a estar disponíveis em tempo real por meio de compartilhamento de dados colaborativos e indicadores de desempenho, fornecendo assim, aos acionistas e aos utilizadores da informação, ferramentas eficazes para compreender o comportamento de tomada de decisão da gestão (Yang et al., 2024). Nesse cenário, a integração entre transformação digital, contabilidade e tomada de decisão fortalece a gestão estratégica, aumenta a competitividade e possibilita maior eficiência na alocação de recursos, garantindo sustentabilidade e vantagem organizacional em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos (Hung et al., 2023; Ou & McKinnon, 2025; Chen et al., 2024).

Para a análise dos artigos resultantes da RSL os achados foram divididos entre as categorias de tecnologia e sistemas contábeis, tendo em vista que a tomada de decisão contábil na contabilidade está atrelada ao uso de sistemas de informações contábeis e da interpretação dos dados fornecidos por estes sistemas (Miguel & Silveira, 2018) e apoio a decisão com o uso

da tecnologia para influenciar positivamente os processos decisórios nas organizações, dessa forma, a integração entre transformação digital e contabilidade oferece suporte decisivo para escolhas mais rápidas, precisas e estratégicas (Fernandes, 2025).

No Quadro 7 constam os achados dos artigos da relação transformação digital, contabilidade e tomada de decisão na categoria tecnologia e sistemas contábeis.

Transformação Digital, Contabilidade e Tomada de Decisão - Tecnologia e Sistemas Contábeis

Autores	Artigo	Abordagem
Izzo et al., 2022	*The role of digital transformation in enabling continuous accounting and the effects on intellectual capital: the case of Oracle*	A transformação digital aplicada à contabilidade fornece uma maneira altamente transparente de coletar, gerenciar e analisar dados financeiros, liberando tempo para atividades de alto valor, otimizando processos de tomada de decisão e aumentando o capital intelectual.
Samarghandi et al., 2023	*A Hybrid Method to Predict Human Action Actors in Accounting Information System*	Investir somente em tecnologia e implementação de sistemas contábeis ou em recursos humanos isolados não é suficiente para atingir a melhor produtividade e desempenho nas organizações. Em vez disso, deve haver um equilíbrio entre atores humanos e não humanos.
Afifa et al., 2024	*Accounting going digital: a Vietnamese experimental study on artificial intelligence in accounting*	A importância crítica da transformação digital nas práticas contábeis, particularmente no que diz respeito à IA na contabilidade. Consequentemente, os gerentes são encorajados a adotar a transformação digital, alavancando políticas nacionais, para aprimorar a utilização de IA na contabilidade por suas empresas.

Quadro 7. Transformação Digital, Contabilidade e Tomada de Decisão – Tecnologia e Sistemas Contábeis.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática.

A tomada de decisão é potencializada pelo uso das tecnologias e sistemas contábeis que proporcionam maior agilidade, redução de erros e suporte à inovação, fortalecendo a gestão estratégica da organização possibilitando que as organizações possuam acesso a dados confiáveis e automatizem processos para uma tomada de decisão ágil, estratégica e assertiva elevando o desempenho organizacional e competitivo (Izzo et al., 2022; Samarghandi et al., 2023; Afifa et al., 2024).

No Quadro 8 constam os achados na relação da transformação digital, contabilidade e tomada de decisão na categoria apoio a decisão.

Transformação Digital, Contabilidade e Tomada de Decisão - Apoio a Decisão

Autores	Artigo	Abordagem
Phornlaphatrachakorn et al., 2021	*Digital Accounting, Financial Reporting Quality and Digital Transformation: Evidence from Thai Listed Firms*	Tanto a qualidade dos relatórios financeiros quanto a utilidade das informações contábeis mediam a relação entre a contabilidade digital e a eficácia das decisões estratégicas.
Shapovalova et al., 2023	*Modernization of the National Accouting and Auditing System Using Digital Transformation Tools*	A implementação do conceito de modernização alinhado ao paradigma da Contabilidade 4.0 tem o potencial de aumentar a eficiência e a qualidade na contabilidade e auditoria.
Li et al., 2024	*Increase or decrease: Customer digital transformation and supplier cost stickiness*	A transformação digital tem o potencial de influenciar a tomada de decisões de custos das empresas, apresentando uma oportunidade de explorar o impacto da transformação digital nos custos das empresas.
Zhang et al., 2024	*Does the competitive advantage of digital transformation influence comparability of accounting information*	A transformação digital empresarial, fornece suporte evidencial para que os investidores melhorem a eficiência da tomada de decisões e incentivam as empresas a acelerarem a transformação digital.

Quadro 8. Transformação Digital, Contabilidade e Tomada de Decisão – Apoio a Decisão.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática.

A tomada de decisão no processo da transformação digital está atrelada diretamente na mensuração dos dados utilizando relatórios digitais a partir de processos automatizados que reduzem o tempo entre a análise dos dados e a decisão final, gerando informações confiáveis reduzindo possíveis erros e riscos (Phornlaphatrachakorn et al., 2021; Zhang et al., 2024). Portanto, a transformação digital fornece ferramentas tecnológicas, a contabilidade processa e organiza os dados financeiros de forma eficiente e a tomada de decisão se torna mais rápida, precisa e estratégica (Shapovalova et al., 2023; Li et al., 2024). A transformação digital influência a contabilidade digital e a qualidade da tomada de decisão, principalmente em organizações com níveis mais elevados de liderança digital (Hung et al., 2023).

2.3.4 Características da transformação digital, contabilidade e desempenho

A transformação digital influencia significativamente a lucratividade e o posicionamento competitivo das empresas, em decorrência de sistemas de informação mais digitalizados em contabilidade gerencial (Chen & Zhang, 2021). Os sistemas de informação contábil (SIC) buscam fornecer relatórios contábeis de informações financeiras para o processo de tomada de decisão e partes interessadas externas e internas (contadores, gerentes, consultores e investidores) para atingirem o desempenho organizacional (Al-Hattami, 2021).

Para uma melhor análise os artigos foram divididos por categorias que são elas: governança, com o efeito mediador da transformação digital na contabilidade, garantindo que

os avanços tecnológicos sejam traduzidos em melhor desempenho organizacional e criação de valor sustentável (Alassuli et al., 2025); impacto financeiro, não se limita apenas à redução de custos, mas se estende à criação de valor sustentável, por meio da melhoria da eficiência que se apresenta como um vetor central para a elevação do desempenho financeiro organizacional (Liu et al., 2023) e sistema de informação contábil, que conecta contabilidade, governança e desempenho, permitindo decisões mais rápidas, baseadas em dados, e com impactos diretos na sustentabilidade financeira e competitiva das organizações (Hamdy et al., 2025).

No Quadro 9 constam os achados na relação da transformação digital, contabilidade e desempenho na categoria de governança.

Transformação Digital, Contabilidade e Desempenho - Governança

Autores	Artigo	Abordagem
Cordery et al., 2023	*NGOs' performance, governance, and accountability in the era of digital transformation*	A transformação digital pode ajudar a enfrentar desafios setoriais de longa data e envolver diversos stakeholders com informações sobre desempenho, governança e responsabilização.
Grosu et al., 2023	*Testing accountants' perceptions of the digitization of the profession and profiling the future professional*	A migração das empresas para o ambiente virtual, acelerou a digitalização da contabilidade, por um lado, e das crises sobrepostas, por outro, a profissão contábil foi forçada a adotar rapidamente medidas digitais inovadoras para enfrentar esses desafios.
Papiorek e Hiebl, 2024	*Information systems quality in management accounting and management control effectiveness*	O impacto da qualidade dos sistemas de informação em contabilidade gerencial e na eficácia do controle gerencial tem efeito positivo no desempenho das organizações.
Meng et al., 2024	*Digital transformation and strategic risk taking dataset for China's public-listed companies*	A gestão de riscos e a tomada de decisões estratégicas dependem fortemente das tecnologias digitais.
Smith e Lamprecht, 2024	*Identifying the limitations associated with machine learning techniques in performing accounting tasks*	Limitações como disponibilidade de dados e tempo de treinamento podem afetar a qualidade das informações financeiras e suas limitações devem ser claramente compreendidas ao desenvolver e implementar medidas de governança tecnológica.

Quadro 9. Transformação Digital, Contabilidade e Desempenho – Governança.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática

Do ponto de vista do desempenho organizacional, a transformação digital contribui para que as empresas ampliem sua capacidade analítica, antecipem riscos e identifiquem oportunidades estratégicas (Grosu et al, 2023; Papiorek & Hiebl, 2024; Smith & Lamprecht, 2024). A governança, nesse contexto, atua como elo entre a tecnologia e os resultados, assegurando que a digitalização seja conduzida de forma ética, eficiente e alinhada aos interesses dos *stakeholders* (Cordery et al., 2023; Meng et al., 2024). Sendo assim, a relação entre transformação digital, contabilidade e desempenho sob a ótica da governança demonstra

que para as organizações se tornarem sustentáveis diante da transformação digital devem ter confiabilidade das informações contábeis, assegurada por sistemas digitais integrados, efetividade da governança, fortalecida por dados transparentes e melhoria do desempenho, impulsionada por decisões rápidas e embasadas em evidências (Cordery et al., 2023; Grosu et al., 2023; Papirek & Hiebl, 2024; Meng et al., 2024; Smith & Lamprecht, 2024).

No Quadro 10 constam os achados na relação da transformação digital, contabilidade e desempenho na categoria de impacto financeiro.

Transformação Digital, Contabilidade e Desempenho - Impacto Financeiro

Autores	Artigo	Abordagem
Chen e Zhang, 2021	*The impact of digital transformation on firm's financial performance: evidence from China*	A transformação digital melhora significativamente o desempenho financeiro geral, evidenciado pelo aumento da lucratividade, redução de custos operacionais e redução de riscos financeiros.
Li e Tian, 2023	*How Does Digital Transformation Affect Total Factor Productivity: Firm-Level Evidence from China*	As tecnologias digitais melhoram a produtividade principalmente por meio da redução de custos e da substituição humana em algumas atividades.
Zhai et al., 2024	*Digital Transformation and Over-Investment: Exploring the Role of Rational Decision-Making and Resource Surplus in the Knowledge Economy*	A transformação digital empresarial inibe efetivamente o sobreinvestimento. Em comparação com empresas sem transformação digital, aquelas que passam ou possuem um grau maior de transformação digital apresentam menores probabilidades e graus de sobreinvestimento.

Quadro 10. Transformação Digital, Contabilidade e Desempenho – Impacto Financeiro.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática

A transformação digital na contabilidade gera impactos financeiros diretos e indiretos nas organizações. Diretos, ao reduzir custos operacionais, automatizar processos contábeis, melhorar a eficiência na gestão de fluxo de caixa e capital de giro, e aumentar a precisão das informações financeiras (Zhai et al., 2024). Indiretos, ao fortalecer a governança, ampliar a transparência e confiabilidade dos dados, facilitar a tomada de decisão estratégica e melhorar a percepção de investidores e credores. (Chen & Zhang, 2021; Li & Tian, 2023). Portanto o impacto financeiro na transformação digital fornece um suporte à tomada de decisão de forma estratégica fornecendo insights que permitem antecipar riscos, identificar oportunidades e ajustar estratégias de negócio de forma mais ágil (Chen & Zhang, 2021; Li & Tian, 2023; Zhai et al., 2024).

No Quadro 11 constam os achados na relação da transformação digital, contabilidade e desempenho na categoria de sistema de informação contábil.

Transformação Digital, Contabilidade e Desempenho - Sistema de Informação Contábil

Autores	Artigo	Abordagem
BinSaeed et al., 2023	*Digital Revolution and Digitization Process to Promote AIS as a Vector of Financial Performance*	Três fatores que influenciam a transformação digital: inovação digital (ID), orientação digital (DO) e o sistema de informações contábeis (SIA). Esses fatores impactam o desempenho das empresas.
Al-Okaily, 2024	*Does AIS usage matter in SMEs performance? an empirical investigation under digital transformation revolution*	Sistemas de informação de alta tecnologia (SI) são operados em empresas em todo o mundo para facilitar processos de negócios e atingir objetivos organizacionais.
Culot et al., 2024	*The data sharing conundrum: revisiting established theory in the age of digital transformation*	O compartilhamento de dados é amplamente sustentado por fatores identificados antes da transformação digital, como a especificidade dos dados além do dinamismo do contexto empresarial. A transformação digital, no entanto, pode influenciar a extensão do compartilhamento de dados.
Martins et al., 2025	*Business intelligence system adoption and the leveraging of reporting process capabilities*	Explorar a integração de sistemas de inteligência de negócios (BI) no contexto da transformação digital e seu impacto no controle de gestão, potencializa os recursos do processo de geração de relatórios, com impactos no controle de gestão e no desempenho organizacional geral.
Nguyen et al., 2025	*Blockchain technology and sustainable performance: moderated-mediating model with management accounting system and digital transformation*	A tecnologia *blockchain* tem um impacto favorável no desempenho sustentável, e o sistema de contabilidade gerencial média positivamente esse efeito. Além disso, a transformação digital atua como um moderador favorável na conexão entre a tecnologia *blockchain.*

Quadro 11. Transformação Digital, Contabilidade e Desempenho – Sistema de Informação Contábil.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática

No contexto da transformação digital na contabilidade os sistemas de informações contábeis (SIC) se tornam um instrumento estratégico de gestão, governança e desempenho organizacional (BinSaeed et al., 2023). Sistemas contábeis modernos incorporam *Business Intelligence* (BI), *Big Data* e *Machine Learning*, permitindo projeções financeiras, simulações de cenários e identificação de tendências, o SIC passa a gerar informações não apenas históricas, mas também preditivas, auxiliando gestores a planejar investimentos, gerenciar capital de giro e mitigar riscos (Al-Okaily, 2024; Culot et al.,2024; Martins et al., 2025). O uso de tecnologias como *blockchain* e fortalece o controle interno, garantindo confiabilidade, rastreabilidade e conformidade regulatória, esse nível de governança digital reduz riscos de fraudes, erros contábeis e penalidades, aumentando a confiança de investidores, credores e *stakeholders* (Nguyen et al., 2025). O SIC, no contexto da transformação digital, passa a ser um atalho estratégico para eficiência, governança e desempenho financeiro conectando tecnologia, contabilidade e gestão, transformando dados contábeis em informações estratégicas confiáveis,

apoiando decisões, reduzindo riscos e contribuindo para a criação de valor sustentável e competitivo para a organização (BinSaeed et al., 2023; Al-Okaily, 2024; Culot et al., 2024; Martins et al., 2025; Nguyen et al., 2025).

2.3.5 Características da cultura organizacional e contabilidade

O conceito de cultura organizacional é definido como um conjunto de normas e valores compartilhados que estabelecem expectativas sobre atitudes e comportamentos apropriados para os membros de uma organização (O'Reilly & Chatman, 1996). A cultura organizacional é a base para o desenvolvimento de valores e crenças de toda a cadeia de pessoas que integram a organização (Denison, 2000). No contexto da transformação digital (TD), a cultura exerce papel central, pois a adoção de novas tecnologias depende fortemente do comportamento humano e das atitudes organizacionais (Hasan et al., 2025). Estudos demonstram que a cultura organizacional tem uma influência direta sobre a eficácia na implementação de sistemas contábeis, capacitação e *mindset* de aprendizado contínuo são essenciais para que profissionais contábeis possam introduzir as tecnologias digitais no dia a dia (Há, 2020).

Uma cultura digital favorece a adoção de sistemas contábeis modernos, enquanto a resistência cultural pode atrasar processos de inovação, Töytari et al. (2017) revelam que o problema não é que a gestão da organização não considere as tecnologias digitais como potencialmente benéficas para a organização, pelo contrário, os componentes estruturais da organização estão tão integrados nas práticas cotidianas que restringem o poder inovador e disruptivo das tecnologias digitais. Outra barreira à transformação digital é a resistência que os funcionários podem demonstrar quando tecnologias disruptivas são introduzidas na organização (Vial, 2019). Uma das causas dessa resistência diz respeito ao ritmo em que as tecnologias são introduzidas numa organização e a literatura especializada destaca, ainda, uma "fadiga da inovação" (Fitzgerald et al., 2013).

Os artigos resultantes da RSL da relação cultura organizacional e contabilidade foram agrupados por categorias, para uma melhor análise, são elas: transformação cultural, que molda a aceitação de novas tecnologias e práticas contábeis (Abhishek et al., 2024); governança corporativa, a cultura organizacional é o alicerce da governança corporativa, pois define como normas, regras e controles são internalizados (Sari & Arsjah, 2025); contabilidade gerencial, os relatórios e análises da contabilidade gerencial ajudam a moldar e reforçar a cultura organizacional (Carvalho et al., 2023) e adoção de tecnologias, uma cultura voltada para a inovação tende a aproveitar melhor os SICs dentro da organização da mesma forma que uma

cultura adversa a tecnologia enfrenta resistência ou limitações diante da transformação digital (Jackson & Allen, 2023).

No Quadro 12 constam os achados na relação da cultura organizacional e contabilidade na categoria de transformação digital.

Cultura Organizacional e Contabilidade - Transformação Cultural

Autores	Artigo	Abordagem
McKinnon et al., 2002	*Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan*	Examina a importância da adequação entre as preferências dos funcionários e a cultura organizacional para influenciar o comprometimento organizacional.
Smith e Hume, 2005	*Linking Culture and Ethics: A Comparison of Accountants' Ethical Belief Systems in the Individualism/Collectivism and Power Distance Contexts*	Considerando empresas internacionais contábeis bem estruturadas a força dos elementos culturais e organizacionais são dominantes. As percepções compartilhadas dos funcionários sobre as práticas diárias são o cerne da cultura de uma organização.
Jordão et al., 2013	*Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case*	A cultura organizacional impacta diretamente o sistema de controle gerencial (SCG) de empresas em processo de fusão, implicando modificações nos controles financeiros e de qualidade.
Fish etal., 2017	*The role of organizational culture in the adoption of customer profitability analysis: a field study*	A cultura organizacional desempenha um papel importante na migração de um PMS de lucratividade focado no cliente para o modelo de quatro estágios de design de sistema de PMS de Kaplan e Cooper.
Smith e England, 2019	*An ethnographic study of culture and performance in the UK lingerie industry*	Apesar da presença de uma influência inevitável da organização, isso por si só não cria a cultura organizacional; e observa-se aqui que o indivíduo nesse contexto foi o criador da cultura, o que descreve apropriadamente o processo de criação da cultura dentro da organização.
Ghosh e Srivastava, 2020	*The functioning of dynamic capabilities: explaining the role of organizational innovativeness and culture*	As capacidades de inovação das empresas podem explicar o dinamismo das capacidades dinâmicas, isso ocorre por conta de uma influência crítica da cultura na determinação da potência dos mecanismos dinamizadores.
Coman et al., 2022	*Digitization of Accounting: The Premise of the Paradigm Shift of Role of the Professional Accountant*	A orientação para a digitalização implica, além de um plano de implementação bem organizado, uma mudança nas mentalidades do fator humano corroborada com a evolução da cultura organizacional das entidades econômicas.
Butler e Brooks, 2023	*Time for a paradigm change: Problems with the financial industry's approach to operational risk*	É necessária uma transformação na cultura organizacional das instituições bancárias, uma vez que, setores que envolvam a contabilidade de risco ainda atuam conforme modelos antigos e defasados, sem atualização digital.
Grosu et al., 2023	*Testing accountants' perceptions of the digitization of the profession and profiling the future professional*	Com a crescente importância das habilidades de TI como resultado da aceleração da digitalização da contabilidade, a profissão contábil foi forçada a adotar rapidamente

		medidas digitais inovadoras para enfrentar esses desafios.
Ahmed et al., 2024	*Digital transformation in Malaysian manufacturing: a study of change sensing and seizing capabilities*	A cultura organizacional, a disponibilidade de recursos, as capacidades de gerenciamento de mudanças e as atitudes dos funcionários em relação à inovação e à mudança impactam significativamente a preparação de uma organização para a transformação digital.

Quadro 12. Cultura Organizacional e Contabilidade - Transformação Cultural.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática

A transformação digital exige uma cultura organizacional voltada para inovação, aprendizagem e dados o sucesso da TD depende da convergência entre tecnologia, processos contábeis e cultura organizacional (Smith & England, 2019). A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos colaboradores dentro da organização, quando a organização passa por uma transformação cultural, ocorre uma mudança nesses elementos, geralmente motivada por fatores externos (mercado, tecnologia, legislação) e internos (estratégia, liderança, inovação) (McKinnon et al., 2002; Coman et al., 2022; Grosu et al., 2023). A transformação cultural é um elemento central para que a contabilidade se alinhe às exigências da era digital, a tecnologia, por si só, não garante eficiência ou inovação, precisa estar sustentada por uma cultura organizacional que favoreça a mudança, a aprendizagem contínua e a integração entre pessoas e sistemas (Smith & Hume, 2005; Jordão et al., 2013; Ahmed et al., 2024). Além disso, a transformação cultural estimula a adoção de novas tecnologias, como softwares de contabilidade em nuvem, inteligência artificial e *blockchain*, empresas com culturas resistentes à inovação tendem a limitar o potencial dessas tecnologias, enquanto culturas abertas ao aprendizado e à colaboração conseguem extrair ganhos em transparência, agilidade e qualidade da informação contábil (Fish etal., 2017; Butler & Brooks, 2023).

No Quadro 13 constam os achados na relação da cultura organizacional e contabilidade na categoria de governança corporativa.

Cultura Organizacional e Contabilidade - Governança Corporativa

Autores	Artigo	Abordagem
Garengo e Bititci, 2007	*Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs*	A governança corporativa é um dos principais fatores que influenciam a adoção e o uso da mensuração de desempenho com impacto na cultura organizacional.
Sandino, 2011	*Developing Good Measures to Advance Management Accounting and Control Research: A Discussion of "Corporate Frugality: Theory, Measurement, and Practice**	O construto frugalidade corporativa tem sido frequentemente utilizada por profissionais para descrever valores corporativos bem conhecidos que são relevantes para alcançar o controle gerencial em termos de cultura organizacional
Hartnell et al., 2019	*A Meta-Analytic Test of Organizational Culture's Association With Elements of an Organization's System and Its Relative Predictive Validity on Organizational Outcomes*	A cultura organizacional é um importante preditor da eficácia organizacional, mas também faz parte de um sistema organizacional que consiste em elementos altamente interdependentes, como estratégia, estrutura, liderança e práticas de trabalho de alto desempenho.
Dănescu et al., 2021	*The Impact of Corporate Governance Mechanism over Financial Performance: Evidence from Romania*	Para atrair eficientemente o capital financeiro e intelectual necessário à sustentabilidade dos negócios, a governança corporativa deve basear-se na conquista da confiança de todas as partes interessadas. Exigindo assim uma cultura e um clima organizacional pautados na correção, responsabilidade, transparência e eficiência.
Zarei et al., 2024	*The fit between GLOBE cultural dimensions, budget transparency and performance management across emerging economies*	Há uma escassez de pesquisas que investiguem o impacto da cultura nacional nos índices de orçamento e gestão do setor público em países em desenvolvimento. Sugere-se que variáveis culturais nacionais impactam a transparência orçamentária e a gestão de desempenho.

Quadro 13. Cultura Organizacional e Contabilidade – Governança Corporativa.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática

A cultura organizacional influencia diretamente como os princípios de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) são aplicados (Garengo & Bititici, 2007). A cultura pode ser um facilitador ou barreira, culturas fechadas e resistentes à mudança podem comprometer a qualidade da governança, enquanto culturas inovadoras e colaborativas favorecem práticas de governança eficazes (Garengo & Bititici, 2007; Sandino, 2011; Hartnell et al., 2019). Quando alinhadas, cultura, contabilidade e governança aumentam a confiança de *stakeholders*, reduzem riscos e promovem sustentabilidade organizacional (Dănescu et al., 2021; Zarei et al., 2024).

No Quadro 14 constam os achados na relação da cultura organizacional e contabilidade na categoria de contabilidade gerencial.

Cultura Organizacional e Contabilidade - Contabilidade Gerencial

Autores	Artigo	Abordagem
Williams e Seaman, 2001	*Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects*	Como as mudanças nos sistemas de controle de contabilidade gerencial, planejamento, controle, custeio, direção e tomada de decisão, impactam a cultura organizacional das empresas.
Naor et al., 2008	*The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices**	A cultura pode fornecer insights sobre a dependência do contexto das práticas de gestão da qualidade e lançar luz sobre a ligação entre gestão da qualidade e desempenho.
Endenich et al., 2011	*Two Decades of Research on Comparative Management Accounting - Achievements and Future Directions*	A contabilidade gerencial é um elemento importante na cultura da organização. Principalmente em multinacionais que se relacionam com diversos tipos de culturas provenientes dos países em que atuam.
Alsudairi e Khalid, 2020	*Impacts of Stress Arousal and Ethical Organizational Culture on the Relationship of Audit Quality Practices and Ethical Organizational Culture*	A relação entre práticas de qualidade de auditoria e cultura organizacional ética e o papel mediador da cultura organizacional ética e entre cultura organizacional ética e práticas de qualidade de auditoria reduzidas e pressão orçamentária.
Le et al., 2020	*Organizational culture, management accounting information, innovation capability and firm performance*	A orientação cultural da gestão combinada com informações de contabilidade gerencial tem um efeito positivo significativo na capacidade de inovação e no desempenho aprimorado da empresa.
Gago-Rodríguez e Vkson, 2023	*Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard*	Como a cultura organizacional pode substituir ou complementar o uso da tomada de decisão e do controle dos sistemas de contabilidade gerencial, culturas adaptativas criam sinergias positivas.
Abawa e Obse, 2024	*Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?*	No ambiente de negócios atual, os gestores organizacionais consideram a cultura organizacional em suas decisões, pois ela tem um grande efeito no desempenho.
Diab e El Hajj, 2024	*Ethics in the age of artificial intelligence: unveiling challenges and opportunities in business culture*	O papel da cultura organizacional, principalmente da ética, no campo da inteligência artificial é investigar a ética na implementação de modelos artificiais desenvolvidos para a tomada de decisões financeiras em organizações.
Nguyen et al., 2024	*Digital transformation in accounting of Vietnamese small and medium enterprises*	Nas PMEs, a alta administração pode ser a principal responsável, portanto, a alta administração nessas empresas tem forte influência na transformação digital na contabilidade.
Saraswati et al., 2024	*Corporate governance, intellectual capital, and organizational culture: their influence on lean manufacturing and firm value*	Como uma cultura coesa e positiva apoia a governança eficaz, fomenta o capital intelectual e torna a implementação da manufatura enxuta mais viável, impulsionando, em última análise, o valor da empresa.

Quadro 14. Cultura Organizacional e Contabilidade – Contabilidade Gerencial.

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática

A cultura organizacional influencia diretamente como a contabilidade gerencial é percebida, utilizada e integrada aos processos decisórios (Williams & Seaman, 2001; Endenich et al., 2011; Nguyen et al., 2024). A contabilidade gerencial se torna estratégica quando integrada a uma cultura organizacional favorável à inovação, colaboração, aprendizagem contínua e orientação a resultados (Naor et al., 2008; Le et al., 2020; Gago-Rodríguez e Vkson, 2023). A contabilidade gerencial ética é sustentada por uma cultura organizacional que valoriza integridade, transparência e responsabilidade fortalece a governança corporativa e a qualidade da informação gerencial, tornando a contabilidade não apenas uma ferramenta de controle, mas um pilar estratégico para decisões confiáveis e sustentáveis (Diab & El Hajj, 2024; Alsudairi e Khalid, 2020). Assim, cultura e contabilidade gerencial se complementam, uma cultura digital e proativa maximiza o valor da contabilidade, enquanto a contabilidade gerencial fornece dados que reforçam decisões estratégicas e moldam a cultura organizacional (Abawa & Obse, et al., 2024; Saraswati et al., 2024).

No Quadro 15 constam os achados na relação da cultura organizacional e contabilidade na categoria de adoção de tecnologias.

Cultura Organizacional e Contabilidade - Adoção de Tecnologias

Autores	Artigo	Abordagem
Ax e Greve, 2017	*Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes*	A difusão de inovações é afetada pela interação entre as características culturais da organização e dos agentes das inovações.
Há, 2019	*Impact of Organizational Culture on the Accounting Information System and Operational Performance of Small and Medium Sized Enterprises in Ho Chi Minh City*	A missão, o envolvimento e a consistência na cultura organizacional afetam positivamente o sistema de informações contábeis de pequenas e médias empresas e no desempenho operacional da empresa.
Hadid e Al-Sayed, 2020	*Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems*	A cultura orientada à inovação tem um efeito positivo e um impacto positivo direto da cultura orientada a na qualidade dos SI que permite ainda mais que os contadores gerenciais implementem práticas de CGE.
Juliana et al., 2021	*Performance implications of misalignment among business strategy, leadership style, organizational culture and management accounting systems*	O desalinhamento entre a estratégia empresarial, o estilo de liderança, a cultura organizacional e o sistema de contabilidade gerencial afetam negativamente o desempenho financeiro e não financeiro.
Binh et al., 2022	*The Effect of Organizational Culture on the Quality of Accounting Information Systems: Evidence From Vietnam*	O efeito da cultura organizacional inovadora na qualidade dos sistemas de informação contábil é um fator essencial para melhorar a qualidade dos sistemas de informação contábil de empresas vietnamitas.

Intezari et al., 2022	*Towards a foundational KM theory: a culture-based perspective*	A cultura organizacional desempenha um papel importante na gestão de SI, a cultura de uma organização tem um impacto significativo no sucesso dos processos de conhecimento.
Vărzaru, 2022	*Assessing Artificial Intelligence Technology Acceptance in Managerial Accounting*	A resistência à mudança, a cultura organizacional, a falta de confiança e o alto preço da tecnologia são as barreiras mais críticas que interferem na adoção da tecnologia na contabilidade gerencial.
Al-Shanti et al., 2023	*The role of organizational antecedents in fostering accounting intelligence adoption: The mediating influence of organizational culture*	A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na mediação do relacionamento entre os principais fatores organizacionais e na adoção de sistemas de IA.
Colombo et al., 2023	*Accountants robots in shared service centers: effects of the culture for innovation, work engagement and performance measurement system*	A cultura de inovação, o engajamento no trabalho e o uso de PMS interativos influenciam positiva e significativamente a automação dos processos contábeis.
Einhorn et al., 2023	*The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems*	Diferentes tipos de culturas organizacionais impactam diretamente na adoção e implementação eficazes de sistemas de controle de gestão.
Qatawneh, 2023	*The role of organizational culture in supporting better accounting information systems outcomes*	A cultura organizacional tem uma influência estatisticamente positiva no alcance de melhores resultados de AIS em PMEs.
Kareem et al., 2024	*The mediating role of accounting information systems in small and medium enterprise strategies and organizational performance in Iraq*	SIC como mediadores entre as estratégias PMEs, inovação administrativa, cultura organizacional, níveis de desenvolvimento de capacidades de PMEs e desenvolvimento de gestores de negócios e inovação.

Quadro 15. Cultura Organizacional e Contabilidade – Adoção de Tecnologias.
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da revisão sistemática

A cultura organizacional exerce papel determinante na forma como as tecnologias são aceitas e utilizadas dentro das empresas a adoção de tecnologias em contabilidade não é apenas uma decisão técnica, mas um processo cultural (Ax & Greve, 2017; Ha, 2019; Hadid e Al-Sayed, 2020). A adoção de tecnologias na contabilidade trata-se de um processo ligado à cultura organizacional, a tecnologia, por mais avançada que seja, só gera valor quando a organização possui uma cultura que favoreça a inovação, a aprendizagem contínua e a colaboração entre áreas (Intezari et al., 2022; Colombo et al., 2023; Qatawneh, 2023). Em organizações com culturas rígidas e com resistência a mudanças, mesmo os sistemas mais sofisticados, podem ser subutilizados, tornando a contabilidade digital apenas um substituto automatizado das tarefas manuais, sem impactar significativamente a tomada de decisão estratégica (Juliana et al., 2021; Vărzaru, 2022). Por outro lado, empresas com culturas abertas à inovação e orientadas a dados (*data-driven)* tendem a integrar tecnologias contábeis de forma mais eficiente (Einhorn et al., 2023).

A adoção tecnológica na contabilidade também exige uma transformação cultural interna, voltada para a capacitação digital dos profissionais, como a atualização contínua de competências que permite que contadores e gestores entendam as funcionalidades das ferramentas digitais, interpretem dados complexos e apliquem *insights* para decisões estratégicas (Binh et al., 2022; Al-Shanti et al., 2023). Assim, a tecnologia deixa de ser apenas um instrumento operacional e passa a ser um pilar da governança, do planejamento estratégico e do desempenho organizacional, a integração bem-sucedida de tecnologias contábeis depende tanto da capacidade técnica da organização quanto de sua capacidade cultural de absorver mudanças, promover inovação e valorizar a informação confiável (Binh et al., 2022; Kareem et al., 2024). Organizações que conseguem alinhar cultura organizacional, contabilidade e tecnologia transformam seus processos contábeis em uma vantagem competitiva, com maior agilidade, transparência e suporte estratégico à tomada de decisão (Intezari et al., 2022; Al-Shanti et al., 2023; Einhorn et al., 2023).

2.3.6 Agenda de Pesquisa

A partir das revisões realizadas e dos achados descritos nas análises de resultados, aponta-se as oportunidades de pesquisa que foram identificadas em cada grupo de relações:

Agenda de Pesquisa - A partir dos artigos analisados

Transformação Digital e Liderança Digital		
Artigo	**Autores**	**Lacuna de Pesquisa**
Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being	Zeike et al., 2019	Pesquisas futuras devem investigar se o aprimoramento das habilidades de liderança digital melhora o bem-estar em gestores e demonstrar se o aprimoramento das habilidades de liderança digital tem impacto no estresse. Isso pode ser verdade, pois o estresse no trabalho está associado à redução do bem-estar.
Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises	Peter et al., 2020	São necessárias investigações adicionais para identificar e descrever uma possível conexão entre a relevância de projetos em torno da TD, as capacidades de inovação e o sucesso financeiro das organizações, além das mencionadas no estudo.
Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation	Abbu et al., 2022	Desenvolvimento futuro de uma ferramenta de autoavaliação da Escala de Liderança Digital, onde os líderes digitais possam usar para avaliar sua própria prontidão e capacidade de acelerar iniciativas digitais.
Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation	Turk, 2022	A condução de novos estudos acadêmicos com diferentes técnicas de pesquisa em diferentes países, regiões e setores, tanto em termos do caráter da transformação digital quanto dos papéis de liderança que guiarão a transformação, levará a transformação ainda mais longe.

Effect of Management's Competencies and Digital Skills on Digital Business Model Maturity for SMEs	Zenter et al., 2022	Estudos futuros podem se basear nesse estudo e avaliar até que ponto as tipologias se aplicam aos diferentes cenários organizacionais do setor da construção.
Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens	Weber, 2022	Sugere-se que estudos futuros coletem dados longitudinais e ampliem as amostras para incluir funcionários de diversas regiões.
How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change	Weber, 2022	Pesquisas futuras poderiam utilizar métodos qualitativos para identificar os mecanismos psicológicos subjacentes que explicam por que os funcionários percebem esse comportamento de liderança predominantemente de forma negativa, mesmo sabendo que tal comportamento é necessário para que sua organização se mantenha competitiva.
Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity	Brunner et al., 2023	Pesquisas futuras podem coletar e validar resultados em relação a outras partes interessadas, como clientes, parceiros de negócios ou funcionários.
Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile	Busco et al., 2023	Recomenda-se desenvolver a mesma pesquisa em grandes organizações públicas no Chile para comparar resultados, identificar fragilidades na implementação do governo eletrônico e identificar pontos fortes e fracos para promover uma cultura de trabalho digital como país.
Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability	Chatterje e et al., 2023	Para estudos futuros recomenda-se comparar o modelo rival com o modelo teórico proposto para justificar a sua superioridade.
The art of digital transformation as crafted by a chief digital officer	Davison et al., 2023	Recomenda-se a realização de múltiplas entrevistas, seja com múltiplos CDOs de diferentes organizações e setores, seja com múltiplos funcionários de uma única organização, e tal esforço poderia ser enquadrado de forma útil no contexto de um estudo de caso formal, seja para testar ou desenvolver uma contribuição teórica.
Identifying digital leadership's role in fostering competitive advantage through responsible innovation: A SEM-Neural Network approach	Memon e Ooi, 2023	Pesquisas futuras devem considerar e recomendar necessidades de treinamento e desenvolvimento. Além disso, investigar o impacto dos programas de desenvolvimento de líderes digitais nas capacidades digitais pode fornecer insights sobre áreas de melhoria.
Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers	Philip et al., 2023	Os autores reconhecem que a generalização no método Delphi é limitada ao painel selecionado de especialistas. Para superar essa limitação, pesquisas futuras devem considerar a incorporação de mais especialistas com diferentes formações, experiências e percepções. Dito isso, é possível que diferenças culturais tenham influenciado. Portanto, é crucial controlar esses vieses.
Leading in The Digital Age: Conceptualising Digital Leadership and Its Influence on Service Innovation Performance	Schuster et al., 2023	Estudos futuros podem incorporar a perspectiva do estudo para verificar as capacidades de liderança digital e avaliar as diferenças percebidas entre a liderança digital e a tradicional.

Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities	Shin et al., 2023	Estudo futuros poderão testar o modelo em diferentes contextos culturais e regionais, bem como, coletar mais dados para análise.
The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance	Sagbas et al., 2023	Testar a liderança digital em diferentes setores ajudará o tema a ganhar prevalência e ser melhor compreendido.
Digital transformation and SME internationalisation: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity	Aghazadeh et al., 2024	Estudos futuros podem ampliar o tamanho da amostra e realizar investigações qualitativas ou quantitativas adicionais em diferentes regiões para validar e enriquecer os resultados.
Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms	Albannai et al., 2024	Pesquisas futuras podem ampliar a estrutura conceitual para incluir outros fatores que causam a transformação digital, como o uso da tecnologia digital, as demandas dos clientes e o impacto no desempenho e na competitividade organizacional.
Digital innovation drivers in retail banking: the role of leadership, culture, and technostress inhibitors	Al Issa e Omar, 2024	Pesquisas futuras devem ser realizadas com uma amostra maior para tornar a natureza transversal do estudo mais generalizável.
Exploring the abilities of emotional intelligence in psychological empowerment: digital leadership as mediator	Anwar, 2024	Pesquisas futuras devem utilizar técnicas mistas para construir essas relações de forma robusta, uma amostra mais extensa e diversificada poderia aumentar a validade externa do estudo.
Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities	Chen et al., 2024	Recomenda-se que os estudos futuros usem uma amostra maior, aumentando assim a generalização dos resultados. O estudo se concentra em apenas um único setor, sendo assim, vários setores podem ser estudados para expandir a pesquisa internacional.
The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process	Elia et al., 2024	Os elementos incluídos no Canvas são derivados da literatura, mas uma validação adicional em diferentes contextos empíricos deve ser realizada para avaliar o papel de seu uso na concepção e no suporte do processo de transformação digital.
The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress	Ertio et al., 2024	Quais mecanismos de apoio podem ajudar os líderes a lidarem com o estresse tecnológico? Como os líderes podem desenvolver estratégias de enfrentamento para os estressores tecnológicos? Quais são as diferenças entre as estratégias de enfrentamento dos líderes e dos funcionários para os estressores tecnológicos?
How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A cognitive–Affective Processing System Perspective	Gão e Gão, 2024	Pesquisas futuras podem considerar outros mecanismos sob diversas perspectivas teóricas, como a teoria da troca social, a teoria da aprendizagem social e a teoria da identidade social.
Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0	Gledson et al., 2024	Os temas contidos na estrutura de considerações sobre liderança digital poderiam se beneficiar de outros meios de sustentação empírica, o que poderia ser feito em qualquer pesquisa confirmatória.

The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement	Li et al., 2024	Pesquisas futuras poderiam aprimorar o delineamento do estudo, integrando métodos de coleta de dados subjetivos e objetivos e abordando outras regiões para estudo.
The impact of digital finance on technological innovation across enterprise life cycles in China	Mou, 2024	Pesquisas longitudinais que rastreiem os impactos de longo prazo do financiamento digital na inovação corporativa diante de cenários econômicos e tecnológicos em rápida transformação seriam especialmente.
Digital Leadership Competency to Enhance Digital Transformation	Ongena et al., 2024	Estudos sobre o papel da liderança digital em relação às TICs são limitados, a importância da relação entre liderança e capacidades organizacionais ainda é pouco estudado.
The role of leadership in managing digital transformation: A systematic literature review	Rakovic et al., 2024	A estrutura proposta pode servir como ponto de partida para a pesquisa sobre transformação digital, tanto para pesquisadores quanto para organizações que a gerenciam.
Digital leadership and deviant innovation: the roles of innovation self-efficacy and employee ambitions	Sun et al., 2024	Portanto, pesquisas futuras devem explorar variáveis potenciais adicionais para compreender completamente os mecanismos pelos quais a liderança digital impacta o comportamento inovador desviante.
Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability	Wang et al., 2024	Estudos futuros podem explorar diferentes tipos de liderança, como liderança transformacional, liderança servidora e liderança compartilhada, de acordo com diferentes países e setores.
The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement	Yang et al., 2024	Estudos contínuos devem expandir os tamanhos de amostra, coletar dados de vários países e setores e realizar comparações e análises aprofundadas com este estudo.
The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types	Yao et al., 2024	Pesquisas futuras podem explorar os problemas existentes no processo de transformação digital de empresas com menos de três anos e encontrar soluções para eles.
Digital leadership enactment in the construction industry: barriers undermining effective transformation	Zulu et al., 2024	Os resultados deste estudo podem ser usados para projetar um estudo quantitativo para capturar visões de um tamanho de amostra grande e testar a significância da influência das diferentes variáveis identificadas.
Transformação Digital e Contabilidade em Nuvem		
Cloud computing adoption in Ghana; accounting for institutional factors	Adjei et al., 2021	Estudos futuros poderiam empregar delineamentos longitudinais para melhorar a robustez dos resultados.
Digitization of Accounting: The Premise of the Paradigm Shift of Role of the Professional Accountant	Coman et al., 2022	Perspectivas futuras de pesquisa visam expandir o estudo para outros países do Sudeste Europeu, com resultados que possam evidenciar diferenças culturais, comportamentos e/ou mentalidades, bem como legislações sobre a evolução da digitalização contábil e o aprimoramento da contabilidade profissional.
Implications of the "momentum" theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud	Zhang et al., 2022	Embora a digitalização na contabilidade seja uma tendência inevitável, existem poucos estudos sobre tópicos relevantes. decisões financeiras.

Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam	Hung et al., 2023	Como o estudo foi realizado no Vietnã, os resultados devem ser interpretados no contexto de uma economia em desenvolvimento. Outros países emergentes podem ter variáveis contextuais distintas e diversas (por exemplo, política, cultura, investimento governamental em tecnologia) que poderiam fornecer maiores insights e informar o desenvolvimento de teorias.
Digital Transformation and Real Options: Evaluating the Investment in Cloud ERP	Lozano-Almansa et al., 2023	Estudos futuros podem ir além da perspectiva global em diferentes países, regiões e setores. Dessa forma, os resultados da implementação do modelo poderiam ser estudados e comparados em diferentes situações.
Integrating Digital Technologies in Sustainability Accounting and Reporting: Perceptions of Professional Cloud Computing Users	Petcu et al., 2024	Estudos longitudinais e entre entidades para a identificação e implementação de boas práticas relacionadas ao uso da Indústria 4.0 na contabilidade e nos relatórios de sustentabilidade para aumentar o grau de implementação dos ODS são necessários. Isso envolve estudos conceituais e pesquisas empíricas que podem fornecer insights valiosos sobre essa questão.
The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation	Reisberger e Reisberger, 2025	Pesquisas futuras podem se concentrar em encontrar vários tipos de cultura organizacionais. O tipo de cultura valoriza a inovação e a flexibilidade, isso pode ser apoiado por meio de pesquisas sistemáticas e auditorias culturais nas organizações.
Transformação Digital, Contabilidade e Tomada de Decisão		
Digital Accounting, Financial Reporting Quality and Digital Transformation: Evidence from Thai Listed Firms	Phornlaphatrachakorn et al., 2021	Pesquisas futuras podem reconceitualizar os papéis moderadores da transformação digital para potencializar mais benefícios e considerar a transformação digital como uma variável independente e uma variável antecedente do estudo.
The role of digital transformation in enabling continuous accounting and the effects on intellectual capital: the case of Oracle	Izzo et al., 2022	São necessárias mais pesquisas sobre o papel da DT nas práticas contábeis, com foco especial nos determinantes que, nas organizações, levam os gestores a investirem em AC; ou métodos para avaliar e quantificar seu impacto na IC.
A Hybrid Method to Predict Human Action Actors in Accounting Information System	Samarghandi et al., 2023	Estudos adicionais são sugeridos para explorar o papel de toda a rede na formação das interações entre atores humanos. Estudos adicionais também são recomendados para replicar este estudo em países ocidentais, a fim de verificar se os resultados se mantêm e se a Covid e as tecnologias avançadas afetam os resultados.
Modernization of the National Accouting and Auditing System Using Digital Transformation Tools	Shapovalova et al., 2023	Pesquisas futuras visam detalhar a avaliação do impacto de elementos individuais da nomenclatura ótima formada de ferramentas de transformação digital no sistema nacional de contabilidade e auditoria.
Accounting going digital: a Vietnamese experimental study on artificial intelligence in accounting	Afifa et al., 2024	Pesquisas futuras devem finalizar os componentes de controle mais necessários e estudiosos posteriores devem prestar atenção aos fatores externos, particularmente ao papel do governo. Pesquisas futuras devem aproveitar dados longitudinais para obter uma compreensão mais profunda e causal dessas relações.
Increase or decrease: Customer digital transformation and supplier cost stickiness	Li et al., 2024	Pesquisas futuras devem examinar contextos internacionais para oferecer uma compreensão mais abrangente do impacto da transformação digital nas cadeias de suprimentos.
Does the competitive advantage of digital transformation influence comparability of accounting information	Zhang et al., 2024	Pesquisas futuras podem explorar indicadores que possam mensurar com precisão o efeito da implementação da transformação digital. No futuro, outros fatores de influência, como setor e região, também poderão ser considerados.
Transformação Digital, Contabilidade e Desempenho		

The impact of digital transformation on firm's financial performance: evidence from China	Chen e Zhang, 2021	Este estudo examina apenas um país (China), o que pode limitar a generalização dos resultados para outros países ou regiões. Além disso, o estudo avalia a transformação digital usando termos-chave associados às tendências tecnológicas mais recentes, como computação em nuvem, automação, inteligência artificial e análise de dados. No entanto, a relevância desses termos pode mudar rapidamente devido à natureza dinâmica do desenvolvimento tecnológico.
Digital Revolution and Digitization Process to Promote AIS as a Vector of Financial Performance	BinSaeed et al., 2023	No futuro, um tamanho de amostra maior deve ser usado para testar este modelo empírico para a generalização de resultados em outros setores. Uma comparação de diferentes perfis de transformação digital também lançaria luz sobre como eles contribuem para o desempenho aprimorado.
Testing accountants' perceptions of the digitization of the profession and profiling the future professional	Grosu et al., 2023	Pesquisas futuras em outras áreas geográficas ou setores apresentarão caminhos adicionais para uma investigação mais aprofundada.
How Does Digital Transformation Affect Total Factor Productivity: Firm-Level Evidence from China	Li e Tian, 2023	Pesquisas futuras poderão explorar se o efeito da transformação digital na produtividade é fortalecido ou enfraquecido por outros fatores, como o tipo de indústria e o tipo de propriedade.
Does AIS usage matter in SMEs performance? an empirical investigation under digital transformation revolution	Al-Okaily, 2024	Estudos empíricos adicionais podem promover uma compreensão teórica dos antecedentes de uso do AIS, o que também pode permitir a generalização dos resultados deste estudo.
The data sharing conundrum: revisiting established theory in the age of digital transformation	Culot et al., 2024	Estudos empíricos adicionais são necessários para aprimorar e refinar as contribuições do estudo. A decisão de focar em um único setor, embora metodologicamente justificada para manter variáveis externas sob controle, tem a desvantagem de não permitir uma comparação entre contextos.
Information systems quality in management accounting and management control effectiveness	Papiorek e Hiebl, 2024	No futuro, o estudo poderá ser replicado em grandes empresas listadas para testar ainda mais a generalização de nossos resultados ou identificar condições de contorno adicionais.
Identifying the limitations associated with machine learning techniques in performing accounting tasks	Smith e Lamprecht, 2024	Pesquisas futuras poderiam considerar o uso de ML em estimativas contábeis, como a estimativa de perdas de crédito esperadas em empréstimos no setor de serviços financeiros.
Digital Transformation and Over-Investment: Exploring the Role of Rational Decision-Making and Resource Surplus in the Knowledge Economy	Zhai et al., 2024	O estudo se concentra em empresas chinesas listadas em ações A de 2016 a 2020. A realização de uma análise longitudinal que estenda o período e inclua dados mais recentes forneceria insights sobre os efeitos de longo prazo da transformação digital nas decisões de investimento e no excesso de investimento.
Business intelligence system adoption and the leveraging of reporting process capabilities	Martins et al., 2025	Pesquisas futuras poderão investigar mais a fundo a expansão do projeto para outras regiões.
Blockchain technology and sustainable performance: moderated-mediating model with management accounting system and digital transformation	Nguyen et al., 2025	Estudos futuros podem buscar expandir para o ambiente externo e explorar fatores comunitários relacionados à teoria da legitimidade. Além disso, pesquisas subsequentes podem avaliar a sustentabilidade em relação aos objetivos de desenvolvimento sustentável.
Cultura Organizacional e Contabilidade		

Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects	Williams e Seaman, 2001	Este estudo sugere amplas possibilidades para a realização de outros estudos transnacionais que investiguem a propensão dos sistemas de controle contábil a mudanças, especialmente em diferentes setores em economias em expansão ou contração.
Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan	McKinnon et al., 2002	Pesquisas futuras podem se beneficiar do uso ou desenvolvimento de melhores medidas para as variáveis de resultado do estudo.
Linking Culture and Ethics: A Comparison of Accountants' Ethical Belief Systems in the Individualism/Collectivism and Power Distance Contexts	Smith e Hume, 2005	Pesquisas futuras devem expandir o conceito de dimensões culturais para examinar o impacto das subculturas dentro delas.
Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case	Jordão et al., 2013	Novos estudos sobre MCS pós-aquisição em diferentes contextos devem ser realizados para fornecer uma compreensão mais aprofundada da relação entre essas mudanças e variáveis contingenciais, como cultura de controle, integração e tecnologia.
Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes	Ax e Greve, 2017	Pesquisas futuras poderiam investigar se, porque e como diferentes motivações influenciam o grau de implementação. Tal pesquisa tem o potencial de fornecer uma explicação mais detalhada dos padrões de implementação na prática.
The role of organizational culture in the adoption of customer profitability analysis: a field study	Fish etal., 2017	As limitações deste estudo oferecem aos pesquisadores a oportunidade de replicá-lo em outro cenário para verificar se os resultados são semelhantes.
A Meta-Analytic Test of Organizational Culture's Association With Elements of an Organization's System and Its Relative Predictive Validity on Organizational Outcomes	Hartnell et al., 2019	As investigações longitudinais podem avaliar melhor se existem sequências causais entre elementos de sistema de uma organização ou se eles se influenciam mutuamente de maneira dinâmica.
An ethnographic study of culture and performance in the UK lingerie industry	Smith e England, 2019	O estudo pode ser adaptado para examinar outros tipos de varejo, por exemplo, roupas de luxo, a fim de examinar se os resultados sobre cultura se sustentam em cenários alternativos.
The functioning of dynamic capabilities: explaining the role of organizational innovativeness and culture	Ghosh e Srivastava, 2020	Recomenda-se replicar o estudo para um setor específico da indústria em uma geografia política específica. Isso implicaria que as forças no ambiente de negócios, como regulamentação e políticas, estrutura da indústria e concorrência, provavelmente impactariam todas as organizações do setor em grau semelhante.
Organizational culture, management accounting information, innovation capability and firm performance	Le et al., 2020	Estudos futuros poderão ser capazes de elaborar pesquisas mais cuidadosamente estruturadas, especificamente dividindo o questionário em duas partes enviando-o a dois respondentes diferentes, e coletando dados primários (pesquisa) e dados secundários para a análise.
The Effect of Organizational Culture on the Quality of Accounting Information Systems: Evidence From Vietnam	Binh et al., 2022	Estudos futuros investiguem o efeito das características da cultura organizacional na qualidade dos sistemas de informação contábil, considerando o efeito moderador do tamanho da empresa.
Digitization of Accounting: The Premise of the Paradigm Shift of Role of the Professional Accountant	Coman et al., 2022	Pesquisas futuras visam expandir o estudo para outros países do Sudeste da Europa, com resultados que possam destacar diferenças culturais, comportamentos e/ou mentalidades, bem como a legislação sobre a evolução da digitalização da contabilidade e o aprimoramento da contabilidade profissional.

Towards a foundational KM theory: a culture-based perspective	Intezari et al., 2022	Estudos futuros podem replicar este estudo e ampliar a revisão, incluindo publicações de outros periódicos e fontes, como artigos de conferências e livros.
Assessing Artificial Intelligence Technology Acceptance in Managerial Accounting	Vărzaru, 2022	Pesquisas interdisciplinares subsequentes com diferentes amostras (contadores, analistas, gestores) podem fornecer informações valiosas sobre o uso do AIMA.
Accountants robots in shared service centers: effects of the culture for innovation, work engagement and performance measurement system	Colombo et al., 2023	Portanto, estudos futuros podem se expandir para outros aspectos, como trabalho em equipe, orientação para resultados e atenção aos detalhes
The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems	Einhorn et al., 2023	Para obter uma melhor compreensão da influência de SCG e EMCS como um mecanismo entre cultura e eficácia organizacional, estudos futuros poderiam examinar a associação dessas configurações de controle.
Testing accountants' perceptions of the digitization of the profession and profiling the future professional	Grosu et al., 2023	Pesquisas futuras em outras áreas geográficas ou setores apresentarão caminhos adicionais para uma investigação mais aprofundada.
The role of organizational culture in supporting better accounting information systems outcomes	Qatawneh, 2023	Pesquisas futuras podem abordar os efeitos da cultura organizacional nos sistemas de informação contábil empresarial, analisando a relação entre cultura organizacional e adoção de sistemas automatizados de informação contábil.
Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?	Abawa e Obse, 2024	Pesquisas futuras poderiam examinar se a satisfação no trabalho é precedida pela satisfação com o crescimento pessoal, o que, em última análise, poderia aumentar a satisfação dos funcionários no trabalho.
Digital transformation in Malaysian manufacturing: a study of change sensing and seizing capabilities	Ahmed et al., 2024	Pesquisas futuras poderiam incorporar fatores externos para fornecer uma visão mais holística dos determinantes da prontidão para a transformação digital.
Ethics in the age of artificial intelligence: unveiling challenges and opportunities in business culture	Diab e El Hajj, 2024	Uma pesquisa promissora poderia empregar modelos de IA em um conjunto de dados composto por informações coletadas de empresas públicas, obrigadas por lei a divulgar seus demonstrativos financeiros, e comparar os resultados obtidos com os de outras empresas que, frequentemente, não divulgam seus resultados financeiros, como as PMEs.
The mediating role of accounting information systems in small and medium enterprise strategies and organizational performance in Iraq	Kareem et al., 2024	Estudos futuros podem expandir o escopo e a área de estudo, aumentando as amostras para abranger todas as regiões geográficas e descobrindo novos fatores de impacto que contribuam para a melhoria do desempenho.
Corporate governance, intellectual capital, and organizational culture: their influence on lean manufacturing and firm value	Saraswati et al., 2024	A amostra foi restrita a empresas de manufatura listadas na Bolsa de Valores da Indonésia, excluindo empresas não listadas. Uma amostra maior e mais diversificada poderia proporcionar uma compreensão mais abrangente das hipóteses de pesquisa.

The fit between GLOBE cultural dimensions, budget transparency and performance management across emerging economies	Zarei et al., 2024	Para futuras investigações, os pesquisadores considerem se as políticas orçamentárias governamentais implementadas em um país desenvolvido são adequadas ou não para uma economia emergente.

Quadro 16. Agenda de Pesquisa - A partir dos artigos analisados
Fonte: elaborada pela autora a partir das análises dos artigos.

Com isso, a revisão realizada neste artigo sumariza as pesquisas sobre transformação digital aplicada à contabilidade e à gestão organizacional não apenas como uma questão técnica, mas que envolve uma profunda transformação cultural e de liderança, contribuindo assim para a teoria a partir do mapeamento da literatura sobre os temas abordados, aprofundando as análises teóricas da temática e auxiliando outras pesquisas na aplicação desses conceitos. A apresentação de oportunidades de pesquisas, a partir das lacunas apresentadas, torna-se útil para acadêmicos interessados na exploração das relações apresentadas.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital na contabilidade não é um fenômeno que ocorre isolado, mas sim como um fenômeno sistêmico que conecta tecnologia, pessoas e cultura (Shin et al., 2023; Yoo et al., 2023). A liderança digital surge como elemento central nessa relação para o sucesso da transformação digital nas organizações (Abbu et al., 2022). Líderes digitais não apenas direcionam a implementação de tecnologias, mas também inspiram equipes, fomentam inovação e moldam uma mentalidade organizacional aberta a mudanças (Turk, 2022; Brunner et al., 2023). Sua atuação é decisiva para alinhar estratégias tecnológicas aos objetivos organizacionais e garantir a adoção eficaz de novas práticas (Philip et al., 2023).

A digitalização das organizações com o uso da contabilidade em nuvem e sistemas de informação contábil, oferece ganhos de agilidade e redução de custos operacionais (Varzaru et al., 2022). Entretanto, sua adoção requer mudanças na forma de trabalho, novas competências técnicas e, principalmente, uma cultura organizacional que valorize a transparência, a colaboração e a segurança da informação (Adjei et al., 2021; Zhang et al., 2022; Reisberger e Reisberger, 2025). A tomada de decisão contábil passa a ser fortalecida por sistemas digitais capazes de integrar dados em tempo real e ampliar a análise das informações (Izzo et al., 2022; Samarghandi et al., 2023; Afifa et al., 2024). Nesse cenário, a contabilidade deixa de ter apenas um caráter operacional, assumindo uma função estratégica de apoio à gestão e ao planejamento organizacional (Li et al., 2024; Zhang et al., 2024)

A transformação digital proporciona impactos financeiros diretos e indiretos, além da redução de custos e aumento da eficiência, observa-se a criação de novos modelos de negócios e a possibilidade de responder com maior rapidez às demandas do mercado (Chen e Zhang, 2021; Li e Tian, 2023; Zhai et al., 2024). Ainda assim, tais benefícios só se concretizam quando acompanhados de estratégias bem definidas e de um ambiente cultural propício à inovação (Fish et al., 2017; Smith e England, 2019; Ghosh e Srivastava, 2020). A dimensão cultural é o alicerce que sustenta ou limita as iniciativas digitais, a abertura para mudanças, a valorização da ética, da transparência e da aprendizagem contínua determinam o grau de sucesso da integração entre tecnologia e práticas contábeis (McKinnon et al., 2002; Smith e England, 2019).

Este estudo buscou revisar a literatura sobre como a transformação digital, contabilidade em nuvem e liderança podem ser utilizadas como ferramentas para tomada de decisão e desempenho a partir do olhar organizacional presente em organizações que estão passando por esse processo de transformação. Ressalta-se que, conforme filtros aplicados na revisão sistemática da literatura na WOS, dos artigos resultantes, tanto na relação da transformação digital, contabilidade e tomada de decisão, quanto na relação transformação digital, contabilidade e desempenho, não foram encontrados estudos sobre o tema aplicados no Brasil, o que torna relevante o seu aprofundamento em um cenário nacional.

Este artigo também contribui para a literatura ao apresentar importantes implicações aos líderes digitais e as organizações que estão no processo de transformação digital, para a discussão do tema. Assim, tem-se nesta revisão da literatura uma análise focada na discussão sobre o equilíbrio entre inovação tecnológica, competências humanas e valores organizacionais, que atua como fator determinante para que empresas alcancem resultados sustentáveis e se mantenham competitivas em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas, auxiliando na expansão desse tema, considerando a sua relevância e atualidade.

2.5 REFERÊNCIAS

Abawa, A. & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?. *Cogent Business & Management, Taylor & Francis Journals*, 11(1). 10.1080/23311975.2024.2324127

Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation. *Research-Technology Management,* 65(3), 39–49. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588

Abbu, H., Mugge, P. & Gudergan, G. (2022). Successful Digital Leadership Requires Building Trust. *Research-Technology Management*, 65(5), 29-33. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2095168

ABCD USP (2023). *Clarivate lança Journal Citation Reports 2023*. https://www.abcd.usp.br/noticias/journal-citation-reports-2023/#:~:text=Isso%20significa%20que%20o%20JIF,Factor%20(JIF)%20pela%20primeira%20vez

Adjei, J.K., Adams, S. & Mamattah, L. (2021). Cloud computing adoption in Ghana; accounting for institutional factors. *Technology in Society,* 65. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101583

Afifa, M.M.A., Nguyen, T.H., Thi Le, M.T., Nguyen, L. & Tran, T.T.H. (2024). Accounting going digital: a Vietnamese experimental study on artificial intelligence in accounting. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55 (4) pp. 1031–1050. Phornlaphatrachakorn https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2023-0266

Aghazadeh H, Zandi F, Amoozad Mahdiraji H, Sadraei R (2024), "Digital transformation and SME internationalisation: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity". *Journal of Enterprise Information Management*, 37 (5), pp. 1499–1526.https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092

Ahlquist, J. (2014). Trending Now: Digital Leadership Education Using Social Media and the Social Change Model. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 57-60. https://doi.org/10.1002/jls.21332

Ahmed, S., Abd Aziz, N., Haque, R., Bin S.Senathirajah, A. R., & Qazi, S. Z. (2024). Digital transformation in Malaysian manufacturing: a study of change sensing and seizing capabilities. *Cogent Business & Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392046

Albannai NA, Raziq MM, Malik M, Scott-Kennel J, Igoe J (2025). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 32 No. 6 pp. 2250–2275, https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756

Al Issa H, Omar MMS (2024). Digital innovation drivers in retail banking: the role of leadership, culture, and technostress inhibitors. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 32 No. 11 pp. 19–43. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3905

Al-Okaily, M., Alghazzawi, R., Alkhwaldi, A.F & Al-Okaily, A. (2022). The effect of digital accounting systems on the decision-making quality in the banking industry sector: a mediated-moderated model. *Global Knowledge, Memory and Communication,* 72(8), 882-901. https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2022-0015

Al-Okaily M (2024). Does AIS usage matter in SMEs performance? an empirical investigation under digital transformation revolution. *Information Discovery and Delivery*, 52 (2), pp. 125–137. https://doi.org/10.1108/IDD-08-2022-0072

Al-Shanti, A., Jebreel, M., Qabajeh, M., Nassoura, A., & Airout, R. (2023). The role of organizational antecedents in fostering accounting intelligence adoption: The mediating influence of organizational culture. *Human Systems Management*, *43*(4), 495-511. https://doi.org/10.3233/HSM-230194

Anwar S, Saraih UN (2024). Exploring the abilities of emotional intelligence in psychological empowerment: digital leadership as mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 16 No. 4 pp. 1246–1257. https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2023-0245

Arnaboldi, M., Busco, C. & Cuganesan, S. (2017). Accounting, accountability, social media and big data: revolution or hype?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 762-776. https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2017-2880

Alsudairi, F. S. & Khalid, K. (2020). Impacts of stress arousal and ethical organizational cultura on the relationship of audit quality pratices and ethical organizational culture. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Science & Technologies,* 11. http://TUENGR.COM/V11A/11A13J.pdf

Ax, C. & Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research,* 34 59-74. https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.007

Balcioglu, Y.S. & Artar, M. (2024). The evolutıon of dıgıtal leadershıp: content and sentıment analysıs of the New York Tımes coverage. *Curr Psychol,* 43, 23953–23970. https://doi.org/10.1007/s12144-024-06149-4

Bardin, L. (2016). Terceira Parte – Método. In Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. (Cap III, pp. 123-131). Edições 70. *Sage Open*, 12(3). https://doi.org/10.1177/21582440221121599

Binh, V.T.T., Tran, N-M. & Vu, M-C. (2022). The Effect of Organizational Culture on the Quality of Accounting Information Systems: Evidence From Vietnam. *Sage Open,* 12 (3). https://doi.org/10.1177/21582440221121599

BinSaeed, R.H., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Radu, V. & Nassani, A. A. (2023). Digital Revolution and Digitization Process to Promote AIS as a Vector of Financial Performance. *Systems,* 11(7), 339. https://doi.org/10.3390/systems11070339

Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journal, 34*(5), 1466–1492. https://doi.org/10.1111/isj.12501

Brett, J. (2019). The Evolution of Digital Leadership. *Evolving Digital Leadership*, 63-74. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3606-2_5

Brunner, T. J. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. *Frontiers in Psychology*, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.988808

Busco, C., González, F. & Aránguiz, M. (2023). Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Front. Psychol*, 14. 10.3389/fpsyg.2023.1153031

Butler, T. & Brooks, R. (2023). Time for a paradigm change: Problems with the financial industry's approach to operational risk. *Risk Analysis*, 44(6) 1285-1304. https://doi.org/10.1111/risa.14240

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *n*, 8 (1). https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334

Chen, A., Li, L. & Shahid, W. (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities. *Heliyon*, 10 (8). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29509

Chen, W., Zhang, L., Jiang, P., Meng, F. & Sun, Q. (2024). Can digital transformation improve the information environment of the capital market? Evidence from the analysts' prediction behaviour. Accounting and Finance, 62(2), 2543-2578. https://doi.org/10.1111/acfi.12873

Chen, Y. & Zhang, Y. (2021). The impact of digital transformation on firm's financial performance: evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 124(5), 2021-2041. https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2023-0507

Claassen, K., dos Anjos, D.R., Kettschau, J. & Broding, H.C. (2021). How to evaluate digital leadership: a cross-sectional study. *J Occup Med Toxicol* 16, 44. https://doi.org/10.1186/s12995-021-00335-x

Clarivate (2022). *Journal Citation Reports: Quartile rankings and other metrics*. https://support.clarivate.com/ScientificandAcademicResearch/s/article/Journal-Citation-Reports-Quartile-rankings-and-other-metrics?language=en_US

Colombo, V.L.B. & Beuren, I.M. (2023). Accountants robots in shared service centers: effects of the culture for innovation, work engagement and performance measurement system. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(12) 2760–2771 https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2022-0436

Coman, D.M., Ionescu, C.A., Duică, A., Coman, M.D., Uzlau, M.C., Stanescu, S.G. & State, V. (2022). Digitization of Accounting: The Premise of the Paradigm Shift of Role of the Professional Accountant. *Appl. Sci. 12*(7), 33-59. https://doi.org/10.3390/app12073359

Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2024). *Dia do Empresário Contábil: a importância das empresas de contabilidade para o crescimento dos negócios no país*. https://cfc.org.br/noticias/dia-do-empresario-contabil-a-importancia-das-empresas-de-contabilidade-para-o-crescimento-dos-negocios-no-pais/

Cordery, C.J., Goncharenko, G., Polzer, T., McConville, D. & Belal, A. (2023). NGOs' performance, governance, and accountability in the era of digital transformation. *The British Accounting Review*, 55(5), 101-239. https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101239

Culot, G., Orzes, G., Sartor, M., Nassimbeni, G. (2024). The data sharing conundrum: revisiting established theory in the age of digital transformation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 29 (7) pp. 1–27. https://doi.org/10.1108/SCM-07-2023-0362

Dănescu, T., Spătăcean, I.-O., Popa, M.-A., & Sîrbu, C.-G. (2021). The Impact of Corporate Governance Mechanism over Financial Performance: Evidence from Romania. *Sustainability*, 13(19), 94-104. https://doi.org/10.3390/su131910494

Davison, R.M., Wong, L.H.M. & Peng, J. (2023). The art of digital transformation as crafted by a chief digital officer. *International Journal of Information Management*, 69. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102617

Diab, B., & El Hajj, M. (2024). Ethics in the age of artificial intelligence: unveiling challenges and opportunities in business culture. *Cogent Business & Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2408440

Denison, DR (2000). Organizational culture: can it be a key lever to drive organizational change? In C.L. Cooper, S. Cartwright, & P.C. Earley (eds), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, pp.347-372. John Wiley and Sons.

Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T.W. & Guenther, E. (2023). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Rev Manag Sci,* 18 2321–237. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0

El Sawy, O., Henrik, A., Kræmmergaard, P., & Vinther, A. (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *M I S Quarterly Executive,* 15(2), 141-166. https://vbn.aau.dk/en/publications/how-lego-built-the-foundations-and-enterprise-capabilities-for-di

Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F. & Tucci, C.L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*,67 (4). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007

Endenich, C., Brandau, M. & Hoffjan, A. (2011).Two Decades of Research on Comparative Management Accounting - Achievements and Future Directions. *Australian Accounting,* 21(4) 365-382. https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00149.x

Ertio, T., Eriksson, T., Rowan, W. & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*, 67 (4). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004

Fish, M., Miller, W., Becker, D. & Pernsteiner, A. (2017). The role of organizational culture in the adoption of customer profitability analysis: a field study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(1) pp. 38–59. https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2015-0080

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2). https://emergenceweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf

Fredo, A.R., Motta, M E.V., Camargo, M.E. & Priesnitz, M.C. (2023). Transformação digital: a digitalização da contabilidade. *RGS*, 14(1), 681-714. https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1542/746

Gago-Rodríguez, S., & Vikson, T. (2023). Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard. *Revista De Contabilidad - Spanish Accounting Review*, *26*(1), 111–123. https://doi.org/10.6018/rcsar.418191

Galvão, M.C.B. & Ricarte, I.L.M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion*, 6(1). https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73

Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*, *14*(5), 362. https://doi.org/10.3390/bs14050362

Garengo, P. & Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8) 802–825. https://doi.org/10.1108/01443570710763787

Gerhardt, T.E., Silveira, D.T., Neis, I.A., Abreu, S.P. & Rodrigues, R.S. (2009). Pesquisa com *survey.* In Gerhardt, T.E. & Silveira, D.T. (orgs.), *Métodos de Pesquisa,* (pp. 39-40). Editora UFRGS.

Ghafoori A., Gupta M., MerhiI. M., Gupta, S. & Shore A. P. (2024). Toward the role of organizational culture in data driven digital transformation. *International Journal of Production Economics,* 271. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205

Ghosh, S. & Srivastava, B.K. (2020). The functioning of dynamic capabilities: explaining the role of organizational innovativeness and culture. *European Journal of Innovation Management*, 25 (4) 948–974. https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0241

Gledson, B., Zulu, S.L., Saad, A.M. & Ponton, H. (2024). Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0. *Construction Innovation: Information Process Management*, 24 (1), 341–364. https://doi.org/10.1108/CI-12-2022-0328

Grosu, V., Cosmulese, C.G., Socoliuc, M., Ciubotariu, M-S. & Mihaila, S. (2023). Testing accountants' perceptions of the digitization of the profession and profiling the future professional. *Technological Forecasting and Social Change,* 193, 122-630. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122630

Ha, V.D. (2019). Impact of Organizational Culture on the Accounting Information System and Operational Performance of Small and Medium Sized Enterprises in Ho Chi Minh City. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 301–308. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO2.301

Hadid, W. & Al-Sayed, M. (2020). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research,* 50. https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 832–850. https://doi.org/10.1037/apl0000380

Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 15. 123-139. https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy

Hung, B.Q., Hoa, A.T., Hoai, T.T. & Nguyen, N.P. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, 9(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16929

Intezari, A., Pauleen, D.J. & Taskin, N. (2022) Towards a foundational KM theory: a culture-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(6) 1516–1539. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0249

Izzo, M.F, Fasan, M. & Tiscini, R. (2022). The role of digital transformation in enabling continuous accounting and the effects on intellectual capital: the case of Oracle. *Meditari Accountancy Research*, 30 (4), pp. 1007–1026. https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1212

Jordão, R.V.D., Souza, A.A. & Avelar, E.A. (2013). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research,* 67(4), 542-549. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.011

Juliana, C., Gani, L. & Jermias, J. (2021). Performance implications of misalignment among business strategy, leadership style, organizational culture and management accounting systems. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(4) 509–525. https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2021-0033

Kareem, H.M., Alsheikh, A.H., Alsheikh, W.H., Dauwed, M. & Meri, A. (2024). The mediating role of accounting information systems in small and medium enterprise strategies and organizational performance in Iraq. *Humanit Soc Sci Commun,* 11. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03273-1

Knudsen, D.R. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. International *Journal of Accounting Information Systems,* 36. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441

Kwarteng, A., & Aveh, F. (2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance: Evidence from a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 675-698. https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2018-0264

Le, H. M., Nguyen, T. T., & Hoang, T. C. (2020). Organizational culture, management accounting information, innovation capability and firm performance. *Cogent Business & Management*, *7*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857594

Li, M., Guo, S.,Wang, X. & Liu, Y. (2024). Increase or decrease: Customer digital transformation and supplier cost stickiness. *Pacific-Basin Finance Journal*, 87. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2024.102507

Li, S. & Tian, Y. (2023). How Does Digital Transformation Affect Total Factor Productivity: Firm-Level Evidence from China. *Sustainability*, 15. https://doi.org/10.3390/su1512957

Li, Z., Yang, C., Yang, Z. & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Front. Psychol*, 15. 10.3389/fpsyg.2024.1368442

Lozano-Almansa, J.M., Tarifa-Fernandez, J. & Sanchez-Perez, A.M. (2023). Digital transformation and real options: evaluating the investment in cloud ERP. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 34 (4). https://doi.org/10.5755/j01.ee.34.4.30678

Magesa, M.M. & Jonathan, J. (2021). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania. *Information Technology for Development*, 28(4). https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1991872

Malik M., Raziq, M.M., Sarwar, N. & Tariq, A. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632–1662. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283

Martins, A., Bianchi, A.M.T., Sambento, M. & Branco, M.C. (2025). Business intelligence system adoption and the leveraging of reporting process capabilities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21 (3), pp. 506–534. https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2023-0204

Martín-Martín A., Orduna-Malea E., Thelwall M. & López-Cózar E. D. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, 12(4), pp. 1160-1177. https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.09.002

McCarthy, P., Sammon, D. & Alhassan, I. (2024). The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice. Business Horizons, 67 (4). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005

McKinnon, J.L. Harrison, G.L., Chow, C.W. & Wu, A. (2002). Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 2003, 11(1), p25.

Mccue, I.(2021). Cloud Accounting Basics: What It Is & Reasons to Use. *Oracle NetSuite.* https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/cloud-accounting.shtml

Memon, K.R & Ooi, S.K. (2023). Identifying digital leadership's role in fostering competitive advantage through responsible innovation: A SEM-Neural Network approach, *Technology in Society*, 75. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102399

Meng, M., Fan, S., Li, X. & Lei, J. (2024). Digital transformation and strategic risk taking dataset for China's public-listed companies. *Data in Brief,* 54, 110-511. https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110511

Merlugo, W.Z., Carraro, W.B.W.H. & Pinheiro, A.B. (2021). Transformação digital na contabilidade: os contadores estão preparados?. *RPCA,* 15(1). https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.48122

Miguel, M.C & Silveira, R.Z. (2018). Sistema de informação contábil e tomada de decisão: um dilema que envolve a qualidade informacional nas organizações. *REGRAD*, 11(1), 129-147. https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2557

Molter, L. (2020). Presidente do CFC fala sobre o papel essencial do profissional contábil na retomada da economia. *CFC*. https://cfc.org.br/noticias/presidente-do-cfc-fala-sobre-o-papel-essencial-do-profissional-contabil-na-retomada-da-economia/

Mou, Y. (2024). The impact of digital finance on technological innovation across enterprise life cycles in China. *Heliyon*, 10 (14). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33965

Naor, M., Goldstein, S.M., Linderman, K.W. & Schroeder, R.G. (2008). The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices*. *Decision Sciences,* 39(4), 671-702. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00208.x

Nguyen, N.M., Abu Afifa, M. & Van Bui, D. (2023). Blockchain technology and sustainable performance: moderated-mediating model with management accounting system and digital transformation. *Environment, Development and Sustainability*. https://doi.org/10.1007/s10668-023-04189-7

Nguyen, T., Le-Anh, T., Nguyen Thi Hong, N., Huong Nguyen, L.T. & Nguyen Xuan, T. (2025). Digital transformation in accounting of Vietnamese small and medium enterprises. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 23 (2) 232–787. https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2023-0761

Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2024). Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens. *Behavioral Sciences*, *14*(1), 3. https://doi.org/10.3390/bs14010003

Ongena, G., Morsch, P. & Ravesteijn, P. (2024). Digital Leadership Competency to Enhance Digital Transformation. *Int. J. Innovation Technol. Management,* 21(6). https://doi.org/10.1142/S0219877024500421

O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews,* 18, pp. 157–200.

Elsevier Science/JAI Press. https://www.researchgate.net/publication/308175661_Culture_and_social_control_Corporations_cult_and_commitment

Padoveze, C. L. (2012). Parte V – A Controladoria na Programação. In Padoveze, C.L. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. Cengage Learning (3ª ed., pp 198-283).

Papiorek, K.L. & Hiebl, M.R. (2024). Information systems quality in management accounting and management control effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20 (3), pp. 433–458. https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2022-0148

Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M.-I., & Curea, S. C. (2024). Integrating Digital Technologies in Sustainability Accounting and Reporting: Perceptions of Professional Cloud Computing Users. *Electronics*, *13*(14), 2684. https://doi.org/10.3390/electronics13142684

Peter, M.K, Kraft, C. & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160–180. https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070

Philip, J., Gilli, K. & Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 3 pp. 392–406, https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022-0063

Phornlaphatrachakorn, K. & Na Kalasindhu, K. (2021). Digital Accounting, Financial Reporting Quality and Digital Transformation: Evidence from Thai Listed Firms. *Korea Distribution Science Association*, 8(8), 409-419. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0409

PLANALTO (2023). *A história do BRICS*. https://www.gov.br/planalto/pt-br/agenda-internacional/missoes-internacionais/reuniao-do-brics-2023/historia-do-brics 01 12 24

Qatawneh, A. M. (2023). The role of organizational culture in supporting better accounting information systems outcomes. *Cogent Economics & Finance*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2164669

Rakovic, L., Marić, S., Djordjevic Milutinovic, L., Vuković, V., & Bjekić, R. (2024). The role of leadership in managing digital transformation: A systematic literature review. *E+M Ekonomie a Management*, 27(2), 87–107. https://doi.org/10.15240/tul/001/2024-2-006

Reisberger, R.T, Reisberger, P., Copuš, L., Madzik, P. & Falát, L. (2024). The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation. *Journal of the Knowledge Economy.* https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3

Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship

Intention and Job Performance. *Behavioral Sciences*, *13*(10), 874. https://doi.org/10.3390/bs13100874

Samarghandi, H., Askarany, D. & Dehkordi, B.B. (2023). A Hybrid Method to Predict Human Action Actors in Accounting Information System. *Journal of Risk and Financial Management,* 16(1), 37. https://doi.org/10.3390/jrfm16010037

Sandino, T. (2011). Developing Good Measures to Advance Management Accounting and Control Research: A Discussion of "Corporate Frugality: Theory, Measurement, and Practice*. *Contemporary Accounting Research*, 28(4) 1388-1396. https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01110.x

Santos, I.M.S, Paes, A.P. & Lima, T.H.C. (2021, julho). *Adoção e Uso da Contabilidade Digital: Uma Percepção de Organizações Contábeis.* [Anais] Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 18. https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3500.pdf

Saraswati, Rr. S., Yadiati, W., Suharman, H., & Soemantri, R. (2024). Corporate governance, intellectual capital, and organizational culture: their influence on lean manufacturing and firm value. *Cogent Business & Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2382335

Schiuma G, Schettini E, Santarsiero F, Carlucci D (2021), "The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 5 pp. 1273–1291, doi: https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0087

Schuster, T., Brunner, T.J.J., Schneider, M.H., Lehmann, C. & Kanbach (2023). Leading in the digital age: conceptualising digital leadership and its influence on servisse innovation performance. *World Scientific Connect*, 9. https://doi.org/10.1142/S1363919623500317

Shapovalova, A., Kuzmenko, O., Polishchuk, O., Larikova, T., & Myronchuk, Z. (2023). Modernization of the National Accounting and Auditing System Using Digital Transformation Tools. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice, 4,* 33-52. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4102

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, *15*(3). https://doi.org/10.3390/su15032027

Singh, A., Klarner, P. & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning,* 53(3). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001

Singh, V.K., Singh, P., Karmakar, M., Leta, J. & Mayr, P. (2021). The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis. *Scientometrics*, 126, 5113–5142. https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5

Smith, A., & Hume, E. C. (2005). Linking Culture and Ethics: A Comparison of Accountants' Ethical Belief Systems in the Individualism/Collectivism and Power Distance Contexts. *Journal of Business Ethics*, *62*(3), 209–220. http://www.jstor.org/stable/25123661

Smith, L. & Lamprecht, C. (2024). Identifying the limitations associated with machine learning techniques in performing accounting tasks. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 22(2), pp. 227-253. https://doi.org/10.1108/JFRA-05-2023-0280

Smith, J. A. & England, C. (2019). An ethnographic study of culture and performance in the UK lingerie industry. *The British Accounting Review,* 51(3), 241-258.

Sun, Z.-Y., Li, J.-M., Li, B., & He, X.-Y. (2024). Digital leadership and deviant innovation: The roles of innovation self-efficacy and employee ambitions. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 43*(26), 22226–22237. https://doi.org/10.1007/s12144-024-06030-4

Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Quarterly,* 41(1), 239–254. https://www.jstor.org/stable/26629645

Thomson, J. (2018). New skills for the digital age. *Strategic Finance*, 99(11), 10-11. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A9%3A787305/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A129454845&crl=c

Tonin, L., Lacerda, M.R., Brandão, M.A.G., Nascimento, J., Souza, J.F., Rosso, H. & Primo, C.C. (2023). Uso do software NVIVO 10 em estudo de análise de conceito. *Texto Contexto-enferm,* 32. https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2023-0033pt

Töytäri, P., Turunen, T., Klein, M., Eloranta, V., Biehl, S., Rajala, R., & Hakanen, E. (2017). Overcoming Institutional and Capability Barriers to Smart Services. Hawaii *International Conference on System Sciences*. https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.198

Turk, A. (2022) Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Front. Psychol*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180

Tursunbayeva, A. & Gal, H. C. (2024). Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. *Business Horizons*, 67 (4). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006

Velyako, V. & Musa, S. (2023). A relação entre cultura organizacional digital, capacidade digital, inovação digital, resiliência organizacional e vantagem competitiva. *J Knowl Econ*. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4

Verhoef, P.C, Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vărzaru, A.A. (2022). Assessing Artificial Intelligence Technology Acceptance in Managerial Accounting. *Electronics*, 11(14), 22-56. https://doi.org/10.3390/electronics11142256

Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., Mangra, M. G., & Simion, D. (2022). Assessing Users' Behavior on the Adoption of Digital Technologies in Management and Accounting Information Systems. *Electronics*, *11*(21), 3613. https://doi.org/10.3390/electronics11213613

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wamba, S.F. & Queiroz, M.M. (2023). Responsible Artificial Intelligence as a Secret Ingredient for Digital Health: Bibliometric Analysis, Insights, and Research Directions. *Inf Syst Front* 25, 2123–2138 (2023). https://doi.org/10.1007/s10796-021-10142-8

Wang, G., Mansor, Z.D. & Leong, Y.C. (2024). Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Heliyon*, 10 (16). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36026

Weber, E., Büttgen, M. & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: an experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *J. Bus. Res*. 143, 225–238. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036

Williams, J.J & Seaman, A.E. (2001). Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects. *Accounting, Organizations and Society*, 26 (4–5) 443-460. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00002-2

Yang, C., Li, Z & Li, H. (2024). The impacts of digital leadership on employee voice behaviors: the mediating roles of employee empowerment and work engagement. *Sage Journals*, 2. https://doi.org/10.1177/21582440241260474

Yang, J., Ying, L. & Xu, X. (2024). Digital transformation and accounting information comparability. *Finance Research,* 61. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.104993

Yao, Q., Tang, H., Liu, Y. & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0350

Yau-Yeung, D., Yigitbasioglu, O. & Green, P. (2020). Cloud accounting risks and mitigation strategies: evidence from Australia. *Accounting Forum*, 44(4), 421-446. https://doi.org/10.1080/01559982.2020.1783047

Zarei, H., Yazdifar, H., Nasseri, A. & Dahmarde, G. M. (2024). The fit between GLOBE cultural dimensions, budget transparency and performance management across emerging economies. *International Journal of Emerging Markets*, 19 (9) 2347–2365. https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2020-0735

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(14), 2628. https://doi.org/10.3390/ijerph16142628

Zentner, H., Spremiæ, M. & Zentner, R. (2022). Effect of Management's Competencies and Digital Skills on Digital Business Model Maturity for SMEs. *Interdisciplinary Description of Complex Systems - Scientific Journal*,20(5), 514-532. http://indecs.eu

Zhai, H., Yang, F., Gao, F., Sindakis, S. & Showkat, G. (2024). Digital Transformation and Over-Investment: Exploring the Role of Rational Decision-Making and Resource Surplus in the Knowledge Economy. *J Knowl Econ*, 15, 14103–14134. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01569-2

Zhang, Z, Sun, Ch., Mikeska, M. & Vochozka, M. (2024). Does the competitive advantage of digital transformation influence comparability of accounting information?. *Journal of Competitiveness*, 16(1), 115-130. https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.07

Zhang, Z., Ye, T. & Jia, L. (2022). mplications of the “momentum” theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud. *China Journal of Accounting Researc,* 15(4). https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100274

Zulu, S. L., & Khosrowshahi, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. *Construction Management and Economics*, *39*(7), 565–578. https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1930080

Zulu, S.L., Saad, A.M., Ajayi, S.O., Dulaimi, M. & Unuigbe, M. (2024). Digital leadership enactment in the construction industry: barriers undermining effective transformation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31 (10) pp. 4062–4078. https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2022-0491

3 O PAPEL DA LIDERANÇA DIGITAL NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CONTABILIDADE EM NUVEM: UM ESTUDO DE CASO SOBRE TOMADA DE DECISÃO, DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL

RESUMO

A transformação digital tem promovido mudanças significativas nas organizações, impactando processos, estruturas e práticas gerenciais, especialmente na área contábil. Nesse contexto, a liderança digital e a cultura organizacional emergem como elementos fundamentais para compreender a efetividade da adoção de tecnologias e seus reflexos na tomada de decisão e no desempenho organizacional. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo aplicar o modelo proposto por Hung et al. (2023) em um setor contábil que utiliza contabilidade em nuvem, incorporando aspectos de cultura organizacional, na análise da relação entre liderança digital, transformação digital, qualidade da tomada de decisão e desempenho. Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, com coleta de dados realizada por entrevistas semiestruturadas, a partir de questões adaptadas do modelo de Hung et al. (2023) e questões sobre cultura organizacional, com profissionais do setor contábil de uma gestora de fundos. Os resultados indicam que a transformação digital tem ampliado o papel estratégico da contabilidade, especialmente pela disponibilização de informações em tempo quase real, contribuindo para decisões mais ágeis e fundamentadas. No que se refere à liderança digital, observou-se sua atuação como elemento central na condução das mudanças, promovendo alinhamento estratégico, engajamento dos colaboradores e suporte à adoção de tecnologias. a cultura organizacional foi identificada como fator determinante, atuando tanto como facilitadora quanto como barreira à transformação digital. Aspectos como resistência à mudança, necessidade de capacitação e adaptação dos colaboradores emergiram como desafios relevantes. Por outro lado, os benefícios percebidos incluem ganhos de eficiência, padronização de processos e maior segurança das informações contábeis. Conclui-se que a transformação digital na contabilidade deve ser compreendida como um fenômeno sociotécnico, no qual a liderança digital e a cultura organizacional desempenham papel fundamental na mediação entre tecnologia e resultados organizacionais. O estudo contribui para o avanço teórico ao integrar esses construtos e oferece implicações práticas para gestores, ao destacar a importância do alinhamento entre tecnologia, cultura e liderança para o sucesso das iniciativas digitais.

Palavras – chave: Transformação digital. Liderança Digital. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Digital transformation has promoted significant changes in organizations, impacting processes, structures, and management practices, especially in the accounting area. In this context, digital leadership and organizational culture emerge as fundamental elements for understanding the effectiveness of technology adoption and its effects on decision-making and organizational performance. Therefore, this study aims to apply the model proposed by Hung et al. (2023) to an accounting sector that uses cloud accounting, incorporating aspects of organizational culture, in the analysis of the relationship between digital leadership, digital transformation, quality of decision-making, and performance. To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, through a case study, with data collection carried out through semi-structured interviews, based on questions adapted from the model of Hung et al. (2023) and questions about organizational culture, with professionals from the accounting sector of an asset management company. The results indicate that digital transformation has expanded the strategic role of accounting, especially through the availability of information in near real-time, contributing to more agile and informed decisions. Regarding digital leadership, its role as a central element in driving change was observed, promoting strategic alignment, employee engagement, and support for the adoption of technologies. Organizational culture was identified as a determining factor, acting both as a facilitator and a barrier to digital transformation. Aspects such as resistance to change, the need for training, and employee adaptation emerged as relevant challenges. On the other hand, the perceived benefits include efficiency gains, process standardization, and greater security of accounting information. It is concluded that digital transformation in accounting should be understood as a socio-technical phenomenon, in which digital leadership and organizational culture play a fundamental role in mediating between technology and organizational results. The study contributes to theoretical

advancement by integrating these constructs and offers practical implications for managers, highlighting the importance of alignment between technology, culture, and leadership for the success of digital initiatives.

Keyword: Digital transformation. Digital leadership. Organizational culture.

3.1 INTRODUÇÃO

A intensificação da transformação digital tem redefinido modelos de negócios, estruturas organizacionais e práticas gerenciais em diferentes setores econômicos (Yigitbasioglu et al., 2023). A incorporação de tecnologias digitais aos processos organizacionais deixou de ser apenas uma inovação operacional para se tornar um fator estratégico de competitividade e sustentabilidade empresarial (Westerman et al., 2014; Vial, 2019). Nesse contexto, a transformação digital pode ser compreendida como um processo que promove mudanças estruturais por meio da integração de tecnologias digitais, impactando criação de valor, modelos de governança e mecanismos de controle organizacional (Yigitbasioglu, 2023).

A digitalização dos sistemas de informação, a automação de rotinas e a adoção de soluções baseadas em nuvem têm alterado significativamente o papel tradicional da contabilidade, deixando de ser uma função predominantemente operacional para uma função estratégica orientada à geração de *insights* e suporte à decisão (Granlund, 2011; Bhimani, 2020). A contabilidade passa a ocupar uma posição central na produção de informações em tempo real, na análise preditiva e no apoio ao planejamento estratégico (Valdez-Juárez et al., 2016). A contabilidade em nuvem representa um dos principais condutores dessa transformação (Armbrust et al., 2010). Baseada em infraestrutura tecnológica remota, ela possibilita maior integração de dados, acessibilidade, escalabilidade e redução de custos operacionais, além de favorecer a colaboração entre diferentes níveis organizacionais (Armbrust et al., 2010). A migração para ambientes digitais altera não apenas os sistemas, mas também os fluxos informacionais e os mecanismos de controle interno, exigindo novas competências técnicas e comportamentais dos profissionais contábeis (Armbrust et al., 2010; Valdez-Juárez et al., 2016).

Nesse cenário, surge a relevância da liderança digital contábil como elemento mediador entre tecnologia e estratégia organizacional (Turk, 2022). A literatura sobre liderança ressalta que os líderes desempenham um papel crucial na condução de processos de mudança, especialmente em contextos de inovação tecnológica (Male & Palaiologou, 2019). No ambiente digital, a chamada liderança digital envolve capacidades relacionadas à visão estratégica, gestão da mudança, desenvolvimento de competências digitais e promoção de cultura orientada à

inovação (Peter et al., 2020; Abbu, 2022). No contexto contábil, isso implica orientar equipes na adoção de tecnologias emergentes, reinterpretar métricas de desempenho e assegurar a confiabilidade das informações em ambientes digitais (Rakovic et al., 2024).

A relação entre liderança contábil e tomada de decisão torna-se particularmente relevante diante da crescente complexidade informacional (Philip et al., 2023). Sistemas integrados e plataformas em nuvem ampliam o volume, a velocidade e a variedade de dados disponíveis, demandando capacidade analítica e julgamento profissional qualificado (Malik et al., 2024). A atuação da liderança contábil torna-se essencial para transformar dados em informações estratégicas que sustentem decisões eficazes (Malik et al., 2024). Além disso, o desempenho organizacional está diretamente relacionado à capacidade da empresa de alinhar tecnologia, estratégia e cultura interna (Weber, 2022). Estudos indicam que a transformação digital pode gerar ganhos de eficiência, inovação e competitividade quando acompanhada de mudanças estruturais e comportamentais (Teece, 2018). Entretanto, tais benefícios não são automáticos, depende da integração entre sistemas tecnológicos e práticas gerenciais (Busco et al., 2023). Nesse sentido, a cultura organizacional passa a ser o fator principal e determinante para compreender o sucesso ou fracasso de iniciativas digitais nas organizações (Weber, 2022; Busco et al., 2023).

Diante desse contexto, o presente artigo objetiva aplicar o modelo proposto por Hung et al. (2023) em um setor contábil que utiliza contabilidade em nuvem, incorporando aspectos de cultura organizacional, na análise da relação entre liderança digital, transformação digital, qualidade da tomada de decisão e desempenho. Portanto, esta pesquisa propõe-se a analisar, por meio de um estudo de caso em um setor contábil, composto por um líder contábil e quatro analistas contábeis, de uma gestora de fundos, situada no estado do Rio Grande do Sul, como a cultura organizacional e a liderança contábil atuam como elementos integradores entre tecnologia, cultura e estratégia, contribuindo para a geração de valor organizacional em ambientes digitalmente transformados.

Assim, este estudo estrutura-se trazendo a presente introdução e, em seguida, na seção 2, os aspectos importantes sobre a temática abordada no referencial teórico. Na seção 3 são expostos os procedimentos metodológicos abordados na presente pesquisa, e, na seção 4, as análises realizadas e os resultados obtidos. Ao final, destacam-se, na seção 5 as considerações finais a respeito deste estudo.

3.2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico que embasa este artigo, são explorados tópicos sobre o artigo de base e cultura organizacional, apresentando uma perspectiva geral sobre o tema.

Contabilidade baseada em nuvem, qualidade da tomada de decisão e desempenho da empresa por meio da transformação digital e liderança digital: modelo Hung et al (2023)

Hung et al (2023) evidenciam que a literatura contábil é silenciosa sobre como a transformação digital pode ser transformada em desempenho empresarial excepcional por meio da eficácia contábil baseada em nuvem sob a supervisão de líderes digitais. Na era digital, esse mecanismo é praticamente significativo para empresas de mercados emergentes promoverem práticas contábeis e eficácia na tomada de decisões (Hung et al, 2023). Assim, Hung et al (2023) investiga, em seu estudo, como a contabilidade baseada em nuvem e a qualidade da tomada de decisão, mediam o impacto digital no desempenho da empresa. Além disso, investigam os efeitos moderadores da liderança digital nas relações entre transformação digital e contabilidade baseada em nuvem e entre contabilidade baseada em nuvem e qualidade da tomada de decisão (Hung et al., 2023).

Segundo Hung et al (2023), a transformação digital visa melhorar uma empresa ao desencadear mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade. Além disso, a transformação digital ajuda as empresas a melhorarem a sua capacidade de coletar, disseminar, armazenar, analisar e exibir dados para aprimorar a capacidade ideal de processamento de dados (Hung et al., 2023). Sendo assim, a transformação digital pode promover a eficácia da contabilidade baseada em nuvem (Hung et al., 2023), apresentando a seguinte hipótese:
H1. A transformação digital tem um efeito positivo na contabilidade baseada em nuvem (Hung et al., 2023).

Hung et al (2023), apontam que a contabilidade na nuvem pode proporcionar às empresas inúmeras vantagens em relação aos sistemas de informação mais convencionais, incluindo melhores capacidades de processamento de dados em tempo real e facilidade de acesso. Uma contabilidade baseada em nuvem eficaz pode integrar todas as informações críticas necessárias para os processos contábeis em um único sistema garantindo assim informações contábeis de alta qualidade (Hung et al., 2023), sendo assim, apresentando a seguinte hipótese:
H2. A contabilidade baseada na nuvem tem efeito positivo na qualidade da tomada de decisões (Hung et al., 2023).

A qualidade da tomada de decisão está relacionada a correção e precisão das decisões referindo-se ao quanto os resultados são reais e atendem as expectativas internas (Hung et al.,

2023). A eficácia da tomada de decisão pode influenciar positivamente o desempenho da empresa e ser um impulsionador do valor da empresa, além disso, as informações derivadas de um sistema de contabilidade baseado em nuvem podem ser de alta qualidade e podem informar melhores decisões e aprimorar o desempenho da empresa (Hung et al., 2023), sendo assim, apresentando a seguinte hipótese:

H3. A qualidade da tomada de decisão tem um efeito positivo no desempenho das empresas (Hung et al., 2023).

Com base nos argumentos acima e na relação bem estabelecida entre a transformação digital e o desempenho das empresas, no contexto em que, as empresas estão se transformando para se tornarem mais ágeis, integrando e explorando os benefícios da transformação digital (Hung et al., 2023), apresentando a seguinte hipótese:

H4. A contabilidade baseada em nuvem e a qualidade da tomada de decisão mediam seriamente o efeito da transformação digital no desempenho da empresa (Hung et al., 2023).

No cenário tecnológico, os líderes digitais tornaram-se essenciais para que as empresas otimizem recursos e desempenho, a liderança digital pode ajudar uma empresa a ter sucesso na estratégia digital e no ecossistema empresarial (Hung et al., 2023). Sendo assim, apresentando a seguinte hipótese:

H5. A liderança digital modera positivamente o efeito da transformação digital na contabilidade baseada em nuvem (Hung et al., 2023).

Por outro lado, a liderança digital pode impulsionar o compromisso dos líderes com a transparência, a explicabilidade e a tomada de decisões baseadas em dados (Hung et al., 2023). Sendo assim, apresentando a seguinte hipótese:

H6. A liderança digital modera positivamente o efeito da contabilidade baseada em nuvem na tomada de decisões (Hung et al., 2023).

Portanto, o modelo apresentado na Figura 3 demonstra a relação das hipóteses abordadas por (Hung et al., 2023), bem como as variáveis de controle que compõem o desempenho da empresa para mensurar as informações dos informantes e das empresas participantes (Hung et al., 2023).

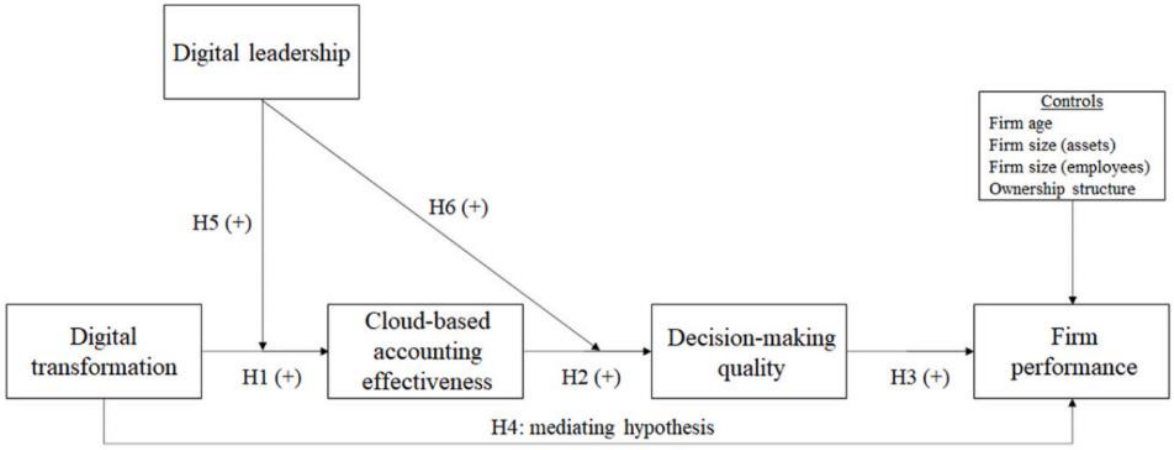

Figura 3. **Modelo proposto e hipóteses.**
Fonte: extraído de Hung et al., 2023.

O modelo proposto e suas hipóteses foram avaliados usando modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) em dados de pesquisa de 252 empresas vietnamitas de grande porte (Hung et al., 2023). As descobertas do estudo foram: (1) a transformação digital afeta positivamente a contabilidade baseada em nuvem, que afeta a qualidade da tomada de decisão e o desempenho da empresa (Hung et al., 2023) e (2) quando a liderança digital é forte, os efeitos da transformação digital na contabilidade baseada em nuvem e na qualidade da tomada de decisão são amplificados (Hung et al., 2023). Essas descobertas demonstram como a interação entre transformação digital e liderança digital pode contribuir para o sucesso de empresas em mercados emergentes que usam contabilidade em nuvem (Hung et al., 2023). Além disso, o estudo elucida o mecanismo pelo qual a transformação digital influência a digitalização das práticas contábeis e contribui para a compreensão da pesquisa de transformação digital em contabilidade ao introduzir a liderança digital como uma condição de contorno (Hung et al., 2023).

3.3 ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A transformação digital tem sido compreendida como um processo estratégico que transcende a simples adoção de tecnologias, envolvendo mudanças estruturais, culturais e organizacionais que impactam a criação de valor (Vial, 2019). Conforme definido por Schein (2010), cultura organizacional corresponde ao conjunto de pressupostos básicos compartilhados que orientam percepções, pensamentos e ações dentro da organização. A adoção de tecnologias na contabilidade não é um processo exclusivamente técnico, ela está ligada à cultura organizacional da empresa (Hasan et al., 2025). A forma como os membros da organização

percebem, aceitam e utilizam as tecnologias disponíveis é moldada por valores, crenças e práticas culturais compartilhadas (Binh et al., 2022). Nesse contexto, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na efetividade da implementação de tecnologias contábeis, influenciando diretamente a eficiência operacional, a qualidade da informação gerencial e a tomada de decisão estratégica (Carvalho et al., 2023; Suraj et al., 2024; Hasan et al., 2025).

De acordo com Westerman et al. (2014), organizações digitalmente maduras são aquelas capazes de integrar tecnologia e liderança para promover inovação e desempenho superior. Nesse sentido, a transformação digital demanda capacidades dinâmicas, isto é, a habilidade organizacional de integrar, construir e reconfigurar competências diante de ambientes em constante mudança (Teece, 2018).

A transformação digital no contexto contábil requer uma atuação estratégica da liderança (Yang et al., 2024). A literatura clássica sobre liderança destaca que líderes influenciam processos de mudança organizacional por meio da visão, motivação e alinhamento estratégico (Bass, 1985; Male & Palaiologou, 2019). No ambiente digital, emerge o conceito de liderança digital, caracterizada pela capacidade de integrar competências tecnológicas, visão estratégica e gestão da mudança (Tursunbayeva & Gal, 2024). A liderança digital envolve promover uma cultura orientada à inovação, estimular aprendizagem contínua e alinhar tecnologia aos objetivos organizacionais (Wang et al., 2024). Assim, a liderança digital influencia diretamente a eficácia do processo decisório ao promover cultura orientada a dados e estimular análise crítica das informações contábeis (Yang et al., 2024; Yao et al., 2024).

Enquanto a cultura condiciona a receptividade às mudanças tecnológicas (Einhorn et al., 2023), a liderança atua como agente transformador capaz de moldar valores e comportamentos alinhados à estratégia digital (Chen et al., 2024; Yang et al., 2024). A consolidação da transformação digital depende, portanto, da articulação entre liderança estratégica e cultura organizacional favorável à inovação (Einhorn et al., 2023; Chen et al., 2024; Yang et al., 2024).

Sendo assim, a cultura organizacional é abordada neste estudo como uma lente teórica para a análise do modelo proposto. A partir de uma abordagem qualitativa, busca-se aprofundar a compreensão de dimensões culturais específicas, como abertura à inovação, orientação a dados, colaboração e adaptabilidade, que contribuem para descrever e compreender, de forma mais contextualizada, o papel da liderança digital na transformação dos processos contábeis e organizacionais (Male & Palaiologou, 2019; Einhorn et al., 2023; Yang et al., 2024). A Figura 4 representa o modelo proposto para o estudo, com a ótica da cultura organizacional.

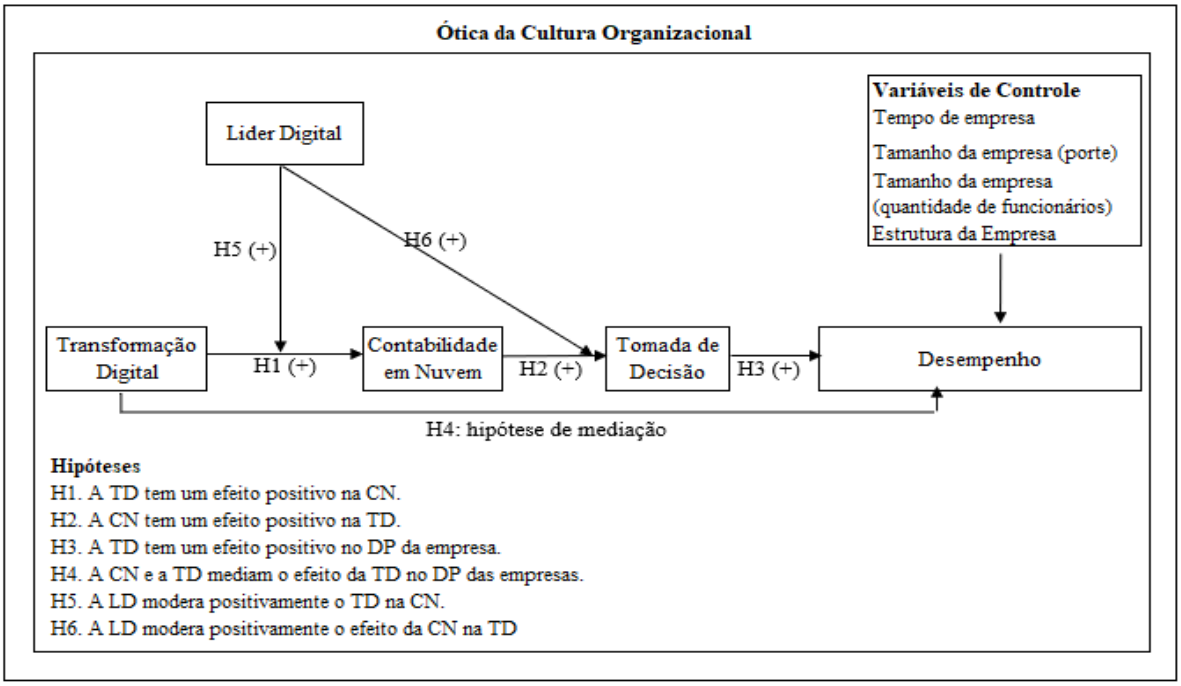

Figura 4. **Modelo proposto e hipóteses.**
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hung et al., 2023.

A liderança atua como mecanismo de alinhamento entre tecnologia e cultura (Chen et al., 2024; Yang et al., 2024). Ao comunicar claramente os objetivos da mudança digital, estimular capacitação contínua e promover ambiente de confiança, o líder reduz incertezas e resistência (Davison et al., 2023). Dessa forma, a liderança digital contribui para a construção de uma cultura orientada à inovação e ao uso estratégico da informação (Busco et al., 2023; Shin et al., 2023). A integração bem-sucedida de tecnologias contábeis depende não apenas da capacidade técnica da organização, mas também de sua cultura organizacional (Binh et al., 2022; Hasan et al., 2025). Empresas com culturas que valorizam a inovação, a aprendizagem contínua e a colaboração estão mais bem posicionadas para adotar e utilizar eficazmente as tecnologias contábeis, transformando-as em vantagens competitivas sustentáveis (Coman et al., 2022; Ahmed et al., 2024). Por outro lado, organizações com culturas rígidas ou resistentes à mudança podem enfrentar dificuldades na implementação e uso dessas tecnologias, limitando seu potencial estratégico (Coman et al., 2022; Grosu et al., 2023; Abawa & Obse, 2024).

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo deste artigo de aplicar o modelo proposto sob a ótica da cultura organizacional, essa pesquisa tem caráter qualitativa e descritiva. A pesquisa classifica-se como

uma abordagem essencialmente qualitativa do problema, que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), é um modelo de pesquisa que não se preocupa com a representatividade numérica e sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, nesse caso analisar de forma qualitativa o modelo proposto com a ótica da cultura organizacional no setor contábil de uma gestora de fundos. Segundo Gil (2002), a pesquisa se enquadra como descritiva pois, a mesma tem como objetivo o estudo das características de determinado grupo, que são os contadores e o líder contábil que integram o setor contábil estudado, considerando a peculiaridade do contexto da cultura organizacional.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é classificada como estudo de caso, onde visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Gerhardt & Silveira, 2009). Nesta pesquisa, o estudo de caso será único e holístico (Yin, 2015). A definição de estudo de caso como único refere-se a um caso peculiar, desviando-se das ocorrências diárias, neste sentido representado pelo contexto da transformação digital, algo ainda em desenvolvimento nas organizações. Já a representação como holístico refere-se a um único caso analisado (Yin, 2015).

A unidade de análise deste estudo será o setor de contabilidade de uma gestora de fundos, situada no Rio Grande do Sul. O setor é composto por um líder contábil e quatro analistas contábeis. Todos os membros do setor contábil atuam de forma remota, utilizando sistemas de *ERPs* e *cloud accounting*. A cultura da empresa incentiva o uso de tecnologia para diminuir o gasto operacional e como ferramenta para auxiliar nas análises do setor, corroborando com que Einhorn et al. (2023) abordam em seu estudo, que empresas com culturas abertas à inovação e orientadas a dados (*data-driven)* tendem a integrar tecnologias contábeis de forma mais eficiente.

As técnicas de coletas de dados configuram-se por meio da coleta das entrevistas realizadas com os analistas contábeis e o líder contábil da gestora de fundos, pelo levantamento de documentos da instituição (como relatórios contábeis gerados no *ERP* da empresa) e por meio das observações da pesquisadora de forma sistemática sobre o comportamento da organização e dos indivíduos. O instrumento da coleta de dados das entrevistas configura-se por um roteiro semiestruturado de perguntas fechadas (sobre perfil do respondente) e abertas (que contemplam questões sobre liderança digital, transformação digital, desempenho, tomada de decisão, liderança digital e cultura organizacional).

O roteiro foi elaborado e adaptado conforme os pontos abordados no estudo de Hung et al. (2023) e na literatura existente sobre o construto da cultura organizacional (o qual teve uma

validação de face e de conteúdo por um especialista da área de sistemas de gestão), apresentado no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas por cinco profissionais da área contábil da empresa estudada, sendo um líder contábil e quatro analistas contábeis. A autorização para realização das entrevistas está ressaltada no Apêndice B e a coleta aconteceu no mês de abril de 2026. Além disso, para garantir maior confiabilidade e sistematização da coleta de dados, foram utilizados protocolos de observação ressaltado no Apêndice C e de análise documental ressaltado no Apêndice D. O protocolo de observação permitiu registrar comportamentos, interações e práticas relacionadas à transformação digital, uso da contabilidade em nuvem e liderança digital, no ambiente organizacional. Já o protocolo de coleta documental foi utilizado para organizar e analisar documentos institucionais relevantes ao estudo, como relatórios contábeis gerencias gerados pelo sistema de *ERP* da empresa. As observações a coleta dos documentos foram realizadas no período de dezembro de 2025 até abril de 2026.

As entrevistas ocorreram via *Google Meet,* que é uma plataforma de comunicação síncrona baseada em nuvem, desenvolvida pela *Google*, que possibilita a realização de reuniões virtuais (Google, 2023). Para auxiliar no processo de coleta e tratamento dos dados qualitativos, foi utilizado o recurso de inteligência artificial "*Take notes for me",* disponibilizado na própria plataforma *Google Meet*. Essa funcionalidade permite a transcrição automática das reuniões, bem como a geração de resumos estruturados com os principais pontos discutidos, decisões e encaminhamentos (Alshwiah, 2023). A adoção dessa tecnologia teve como objetivo principal reduzir a carga operacional associada à transcrição manual das entrevistas, aumentando a eficiência do processo e permitindo maior foco do pesquisador na condução das interações (Ross et al., 2019; Alshwiah, 2023). Além disso, o uso da ferramenta contribuiu para a sistematização inicial dos dados, favorecendo a organização e rastreabilidade das informações coletadas (Davenport et al., 2018; Ross et al., 2019; Alshwiah, 2023).

Entretanto, considerando as limitações inerentes às tecnologias de transcrição automática, como possíveis imprecisões decorrentes de ruídos, sobreposição de falas ou variações linguísticas, todas as transcrições geradas pela IA foram submetidas a um processo de revisão manual (Ross et al., 2019; Alshwiah, 2023). Esse procedimento consistiu na conferência integral dos registros, com correção de eventuais inconsistências e adequação terminológica, de modo a garantir a fidedignidade dos dados para posterior análise. Adicionalmente, em observância aos princípios éticos da pesquisa, os participantes foram previamente informados sobre a utilização de ferramentas automatizadas de transcrição durante as entrevistas, assegurando transparência quanto ao tratamento dos dados e respeito às diretrizes de confidencialidade e privacidade. Dessa forma, o uso da inteligência artificial no apoio à

transcrição das entrevistas configurou-se como um recurso metodológico complementar, que, aliado à validação humana, contribuiu para maior rigor, eficiência e confiabilidade no processo de coleta e preparação dos dados qualitativos (Davenport et al., 2018; Ross et al., 2019; Alshwiah, 2023).

Nesse contexto, plataformas de videoconferência como o *Google Meet* desempenham um papel central na virtualização dos processos de trabalho e na digitalização das práticas colaborativas (Archibald et al.,2018). Segundo Swift (2022), a adaptação de métodos qualitativos para ambientes digitais exige atenção à ética, à privacidade dos participantes e à qualidade da interação, aspectos que podem ser adequadamente gerenciados por ferramentas como o *Google Meet*.

Para este estudo a técnica de análise científica utilizada foi a de análise de conteúdo, que é uma técnica de análise das comunicações (Bardin, 2016), que busca analisar o que foi descrito nos questionários, apresentado nos documentos e observado pelo pesquisador (Silva & Fossá, 2013; Bardin, 2016). A análise de conteúdo ocorreu por meio da categorização hierárquica. A categorização como processo cognitivo é uma alternativa de estruturar a informação, pois ela procura refletir a organização da estrutura informacional de uma pessoa sobre determinado assunto (Lima, 2010), tendo por base categorias iniciais derivadas da literatura (*theory-driven*), a partir das perguntas do roteiro de entrevista, e categorias intermediárias e finais derivadas dos achados dos dados (*data-driven*). A categorização e organização das falas dos entrevistados ocorreu a partir do uso da IA *Take notes for me* disponibilizada no momento da entrevista ao usar o *Google Meet*, gerando um arquivo por respondente, tendo em vista que, as entrevistas ocorreram de forma individuais.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção tem por objetivo analisar as respostas obtidas com os profissionais do setor contábil analisado, que foram subdivididas em três análises principais. A primeira análise representa as questões adaptadas de Hung et al, (2023), a segunda análise discorre sobre os achados neste estudo com as hipóteses de Hung et al, (2023) e a terceira análise está atrelada as questões sobre a ótica da cultura organizacional de acordo com a literatura apresentada. As categorias são apresentadas na subseção a seguir.

3.5.1 Transformação digital, líder digital, contabilidade baseada em nuvem, tomada de decisão e desempenho

Considerando as questões adaptadas do modelo de Hung et al., (2023), o Quadro 17 a seguir, apresenta o perfil dos respondentes e da empresa com base nas respostas obtidas, ressaltando que todos os respondentes trabalham atualmente na empresa objeto deste estudo.

Perfil	**Resp.1**	**Resp.2**	**Resp.3**	**Resp.4**	**Resp.5**
Cargo/Função	Líder/Gestor	Analista Contábil	Analista Contábil	Analista Contábil	Analista Contábil
Grau de Formação	Especialização	Especialização	Especialização	Ensino Superior	Ensino Superior
Tempo de Empresa	6 a 10 anos	2 a 5 anos	2 a 5 anos	2 a 5 anos	2 a 5 anos
Tamanho da empresa	De 50 a 79	De 50 a 79	De 50 a 79	De 50 a 79	De 50 a 79
Estrutura da Empresa	CEO> Presidente> Diretor> Gerentes/Líderes > Operacional	CEO> Presidente> Diretor> Gerentes/Líderes > Operacional	CEO> Presidente> Diretor> Gerentes/Líderes > Operacional	CEO> Presidente> Diretor> Gerentes/Líderes >Operacional	CEO> Presidente> Diretor> Gerentes/Líderes > Operacional

Quadro 17. Perfil dos respondentes e empresa.
Fonte: elaborada pela autora a partir das respostas das entrevistas.

Conforme demonstrado no Quadro 17, a amostra é composta por quatro analistas contábeis onde dois possuem especialização e dois ensino superior e todos com o mesmo tempo de empresa. A amostra também e composta pelo líder/gestor que possui especialização e o maior tempo de empresa. Nas duas últimas questões que englobam o perfil da empresa, ambos responderam igualmente por se tratar da mesma unidade de análise.

Sobre as questões relacionadas à transformação digital os respondentes trouxeram suas visões de experiências anteriores no mercado contábil sintetizando com a empresa na qual estão atuando. Diante disso, foi perguntando aos respondentes qual a percepção deles de como a transformação digital tem impactado a atuação da área contábil na organização, especialmente em relação aos processos internos, à tomada de decisão e ao desempenho organizacional. Os cinco entrevistados responderam que o impacto foi significativo, tendo em vista que, antes a área contábil era muito mais operacional, focada em fechar números e cumprir obrigações. Ressaltaram, ainda, que passaram a atuar de forma mais analítica, os processos internos ficaram mais automatizados e confiáveis com a adoção de *ERPs* permitindo ação imediata da diretoria da organização para traçar melhores estratégias, conforme ressalta o Respondente 2:

> *[...] Hoje a contabilidade participa mais da tomada de decisão. A gente entrega informação quase em tempo real, com dashboards, indicadores… então a diretoria não espera mais o fechamento do mês para agir. Isso impacta diretamente no desempenho organizacional, porque as decisões ficam mais rápidas e mais embasadas. (Respondente 2)*

Corroborando com a literatura, estudos indicam que a adoção de tecnologias digitais, como sistemas integrados, *business intelligence* e ferramentas analíticas, permitem maior disponibilidade e tempestividade das informações, reduzindo o tempo entre o registro e o uso gerencial dos dados (Vial, 2019; Bhimani, 2020). Esse avanço está diretamente relacionado à melhoria do desempenho organizacional, uma vez que, decisões mais rápidas e baseadas em dados tendem a aumentar a eficiência e a efetividade das ações empresariais (Teece, 2018).

Quando questionado aos respondentes quais foram os principais desafios e benefícios percebidos nesse processo e se percebem mudanças na eficiência ou na conectividade dos processos, todos os respondentes responderam que os desafios estariam atrelados a cultura das empresas e adaptação dos colaboradores a novas tecnologias e necessidade de capacitação dos mesmos. No que tange os benefícios os respondentes destacam o ganho de eficiência e segurança das informações contábeis, conforme ressaltam os Respondentes 1 e 3:

> *[...]Os principais desafios, sem dúvida, foram a adaptação das pessoas e a mudança de cultura. Tecnologia você implementa, mas mudar mentalidade leva tempo. Tivemos também desafios com integração de sistemas e qualidade dos dados no início. Por outro lado, os benefícios superaram isso: ganho de eficiência e maior transparência das informações e uma capacidade muito maior de apoiar decisões estratégicas. (Respondente 1)*

> *[...] Os desafios, sem dúvida, foram mais culturais do que técnicos. Resistência à mudança, principalmente de profissionais mais acostumados com o modelo tradicional, foi um ponto forte. Também teve a curva de aprendizado dos sistemas e adaptação dos processos. Por outro lado, os benefícios compensam muito: ganho de produtividade, redução de erro manual, mais confiabilidade na informação e, principalmente, mais tempo pra análise estratégica. Hoje a gente trabalha menos "apagando incêndio" e mais pensando no negócio. (Respondente 3)*

Esses achados são consistentes com a literatura que aponta a resistência à mudança e a necessidade de desenvolvimento de competências digitais como barreiras críticas à adoção de tecnologias nas organizações (Vial, 2019). Além disso, estudos indicam que a cultura organizacional desempenha um papel central na aceitação e no sucesso das iniciativas digitais, podendo tanto facilitar quanto dificultar o processo de transformação (Schein, 2010). Por outro lado, os benefícios destacados, especialmente o ganho de eficiência e a maior segurança das

informações contábeis, evidenciam que, uma vez superadas as barreiras iniciais, a transformação digital tende a gerar valor significativo para a organização (Bhimani, 2020; Granlund, 2011).

As questões sobre líder digital foram subdivididas em **papel inspirador** que, segundo Hung et al. (2023), é a capacidade de influenciar a organização e convencer outros a influenciar; **função inovação** que, segundo Hung et al. (2023), é o líder que antecipa, tenta prever eventos, considera o que acontecerá no futuro; **absorvendo o papel da incerteza** que, segundo Hung et al. (2023), é o líder que age com bom senso e ideias práticas ou compreensão e comunica-se com os outros com frequência; e **papel visionário** que, segundo Hung et al. (2023), é o líder que dá coragem e confiança.

Nas questões sobre o papel inspirador, os respondentes ressaltaram que a liderança atual do setor contábil em que atuam é próxima, mesmo atuando de forma remota, promovendo reuniões semanais para deixar a equipe sempre atualizada sobre os negócios da empresa. Ressaltaram também, o quanto essa aproximação reflete diretamente no comprometimento da equipe, conforme os Respondentes 3 e 4 evidenciaram:

> *[...]A liderança aqui é bem ativa nesse sentido. Existe uma preocupação real em comunicar o porquê das mudanças, não só o "o que fazer". Isso gera mais confiança. Os líderes também são acessíveis, abertos a ouvir, e isso faz diferença. Quando a equipe entende o propósito e sente que pode participar, o engajamento vem de forma mais natural. (Respondente 3)*

> *[...]A liderança é muito mais próxima hoje, mesmo sendo remoto. Não é só mandar fazer, existe uma preocupação maior em explicar o porquê das mudanças, principalmente quando envolve tecnologia. Vejo que líderes que conseguem traduzir o impacto da transformação digital para o dia a dia da equipe geram mais confiança. Quando isso não acontece, a equipe tende a resistir mais. (Respondente 4)*

Nas questões sobre a função inovação, os respondentes ressaltaram que a liderança utiliza de dados do sistema de *ERP* e demais relatórios gerados para antecipar cenários futuros, responder a desafios emergentes e tomar decisões, conforme ressaltam os Respondentes 3, 4 e 5:

> *[...]As decisões não são mais baseadas em feeling, mas em indicadores e análises. Além disso, existe uma preocupação constante em acompanhar tendências de mercado e tecnologia, antecipando movimentos. Isso ficou muito claro durante mudanças regulatórias e adoção de novas ferramentas digitais. (Respondente 3)*

> *[...]Hoje decisões não são mais baseadas só em experiência, mas em indicadores. Na prática, vejo líderes acompanhando dashboards, KPIs de fechamento, prazos, inconsistências, e usando isso para antecipar problemas, por exemplo, identificar gargalos antes do fechamento mensal. (Respondente 4)*

> *[...]A liderança aqui usa muito dados. As decisões não são mais baseadas só em experiência ou intuição, mas em indicadores, relatórios, análises comparativas. (Respondente5).*

Nas questões relacionadas à absorvendo o papel da incerteza, os respondentes relataram que a comunicação da liderança é clara, constante e atua de forma próxima, disponível para responder dúvidas e discutir ideais, conforme ressaltam os Respondentes 1, 3 e 5:

> *[...]A comunicação é um ponto-chave. Líderes mais eficazes mantêm contato frequente com a equipe, alinham expectativas e deixam claro o objetivo das mudanças. Além disso, conseguem tomar decisões mesmo com incerteza, o que é muito comum em ambientes digitais, principalmente quando envolve implementação de sistemas novos. (Respondente 1).*

> *[...] A liderança mantém uma comunicação constante, principalmente em momentos de mudança. Isso dá mais segurança pra equipe. Mesmo quando não tem todas as respostas, eles compartilham o cenário, os riscos, o caminho que estão pensando. Isso ajuda muito a reduzir incertezas e alinhar todo mundo. (Respondente 3).*

> *[...]Eu percebo que a liderança mantém uma comunicação bastante frequente, com reuniões periódicas e alinhamentos constantes. Existe também uma clareza de propósito, a gente sabe para onde a empresa está indo. Isso ajuda muito na tomada de decisão, porque mesmo em cenários de incertezas, existe um direcionamento bem definido. (Respondente 5).*

Nas questões relacionadas ao papel visionário, os respondentes ressaltam que a liderança desenvolve e comunica uma visão de futuro de forma clara e ativa, principalmente em relação a digitalização e a inovação bem como uma preocupação em orientar e apoiar o time aumentando o engajamento da equipe, conforme evidenciam os Respondentes 1 e 4:

> *[...]A liderança tem um papel bem ativo em construir e comunicar a visão de futuro, principalmente relacionada à digitalização e inovação. Isso é feito tanto em reuniões estratégicas quanto no dia a dia. Além disso, há uma preocupação em orientar e apoiar o time, o que transmite segurança mesmo em momentos de mudança. (Respondente 1).*
>
> *[...] Isso aumenta bastante o engajamento. Quando o time entende o futuro da organização e se sente seguro, ele participa mais, sugere melhorias e se adapta mais rápido às mudanças. A atuação da equipe fica muito mais proativa. (Respondente 4).*

As reflexões trazidas pelos respondentes corroboram com a literatura que diz que, no contexto contábil, a liderança digital envolve não apenas conhecimento técnico, mas também visão estratégica sobre o uso da informação para geração de valor (Rakovic et al., 2024). O líder contábil digital atua como agente de mudança (Chen et al., 2024), responsável por: (i) promover visão estratégica sobre o uso da tecnologia (Yang et al., 2024; Yao et al., 2024); (ii) capacitar equipes para novas competências digitais (Wang et al., 2024; Yang et al., 2024); (iii) alinhar sistemas de informação aos objetivos organizacionais (Tursunbayeva e Gal, 2024); (iv) assegurar a confiabilidade e integridade dos dados em ambientes digitais(Abbu, 2022; Rakovic et al., 2024). A atuação do líder digital vai além da dimensão técnica (Yang et al., 2024). Ele desempenha função simbólica e cultural, contribuindo para a redefinição de valores organizacionais diante do ambiente digital (Yang et al., 2024). Segundo Male e Palaiologou (2019), líderes influenciam culturas organizacionais por meio de comportamentos exemplares, comunicação estratégica e alinhamento entre discurso e prática.

Sobre as questões da contabilidade baseada em nuvem os respondentes evidenciaram o impacto positivo, tendo em vista a agilidade e a acessibilidade a documentos que passaram a estar disponíveis de forma *online*, permitindo acesso de qualquer lugar a qualquer hora, conforme ressaltam os Respondentes 1, 2 e 5:

> *[...] A contabilidade em nuvem foi fundamental para padronizar e simplificar os processos. Hoje temos workflows bem definidos, automação de lançamentos e conciliações, além de acesso centralizado às informações. Isso facilita muito a operacionalização do dia a dia e reduz dependência de controles paralelos. (Respondente 1)*

> *[...] A documentação ficou toda digital e acessível, o compartilhamento é muito mais rápido e seguro, e os processos são facilmente replicáveis. Além disso, os sistemas permitem certo nível de personalização, o que ajuda a adaptar às necessidades específicas da empresa sem perder padronização. (Respondente 2).*
>
> *[...] A contabilidade em nuvem trouxe muita padronização. Hoje os processos seguem fluxos bem definidos dentro do sistema, o que reduz variação e erro. Também simplificou muito o dia a dia, acesso remoto, atualização automática, centralização de informações. A operação ficou mais leve e mais organizada. A documentação hoje é quase toda digital, com armazenamento em nuvem, o que facilita acesso e auditoria. O compartilhamento é instantâneo, tanto internamente quanto com clientes e outras áreas. (Respondente 3)*

As respostas dos entrevistados corroboram com a literatura onde evidenciam que, no contexto da contabilidade, a transformação digital manifesta-se de forma significativa por meio da adoção da contabilidade em nuvem (Lozano-Almansa et al., 2023). A contabilidade em nuvem surge como um dos principais desdobramentos tecnológicos da transformação digital na área contábil (Westerman et al., 2014). Fundamentada na computação em nuvem, essa modalidade permite acesso remoto a dados, armazenamento seguro e integração em tempo real entre usuários e sistemas (Armbrust et al., 2010). A adoção de sistemas contábeis baseados em nuvem promove maior flexibilidade operacional, redução de custos com infraestrutura e melhoria na qualidade da informação (Coman et al., 2022). Além disso, favorece transparência, rastreabilidade e colaboração entre departamentos, impactando diretamente os mecanismos de controle e governança (Coman et al., 2022). Assim, a contabilidade em nuvem não representa apenas uma inovação tecnológica, mas uma mudança paradigmática na forma como as informações são produzidas, compartilhadas e utilizadas no processo decisório (Coman et al., 2022; Lozano-Almansa et al., 2023).

Nas questões sobre tomada de decisões e desempenho os respondentes ressaltaram que com o uso da contabilidade em nuvem e de sistemas de *ERPs* as decisões da empresa são mais confiáveis e ágeis, conforme o Respondente 1 ressalta *"como trabalhamos com dados integrados e atualizados, o nível de precisão aumentou bastante, claro que ainda depende da qualidade da análise, mas a base da informação é muito mais sólida".* Os respondentes evidenciam que para auxiliar na tomada de decisão e desempenho a empresa utiliza dados do mercado, *benchmarking* e indicadores de clientes para entender o posicionamento competitivo e ajustar estratégias rapidamente. O Respondente 4 ressalta que:

> *[...] Essa capacidade de aprender e se conectar com o mercado é essencial hoje. Empresas que conseguem se adaptar rápido tendem a performar melhor. Aqui, isso se reflete em crescimento mais consistente, melhor retorno sobre investimento e maior eficiência operacional. (Respondente 4)*

Os pontos elencados pelos entrevistados corroboram com a literatura que demonstra que a tomada de decisão e o desempenho organizacional, especialmente em ambientes de alta complexidade informacional, depende da capacidade de transformar dados em informações relevantes (Zulu & Khosrowshahi, 2021).

Portanto, observa-se que a digitalização não se limita à implementação tecnológica, mas envolve mudanças estruturais na forma como a informação é gerada, processada e utilizada

estrategicamente (Vial, 2019). Nesse contexto, a liderança digital exerce papel central ao promover uma cultura orientada a dados, inovação e aprendizagem contínua, influenciando diretamente o comportamento organizacional e a capacidade de adaptação (Westerman et al., 2014). A contabilidade baseada em nuvem, por sua vez, atua como infraestrutura habilitadora, ampliando a integração, a acessibilidade e a confiabilidade das informações, o que sustenta decisões mais ágeis e assertivas (Dimitriu & Matei, 2014). Consequentemente, organizações que conseguem alinhar esses elementos tendem a apresentar melhores níveis de desempenho, tanto sob a perspectiva financeira quanto não financeira, ao transformar dados em *insights* estratégicos e vantagem competitiva (Brynjolfsson & Hitt, 2011; Davenport & Ronanki, 2018).

3.5.2 Discussão das hipóteses do modelo de Hung et al. (2023)

Hung et al. (2023) apresentam em seu estudo a hipótese H1 "a transformação digital tem um efeito positivo na contabilidade baseada em nuvem (Hung et al., 2023)", o que corrobora com as respostas dos entrevistados, conforme evidenciado pelos Respondentes 1 e 2:

> *[...] A transformação digital meio que "prepara o terreno" para a contabilidade em nuvem funcionar direito. Porque não adianta só jogar tudo na nuvem se os processos continuam desorganizados ou manuais. Outro ponto é a agilidade. Com tudo em nuvem, dá para acessar a informação em tempo real, trabalhar remoto sem problema e entregar números muito mais rápido para a gestão. (Respondente 1).*

> *[...] A transformação digital praticamente "puxa" a contabilidade para a nuvem. Não faz muito sentido falar em digitalização mantendo processos engessados ou locais. Quando a empresa começa a investir em tecnologia, automação e integração de dados, a contabilidade em nuvem vira quase que um caminho natural. (Respondente 2).*

A literatura destaca que a transformação digital promove a adoção de tecnologias que viabilizam a migração de sistemas tradicionais para plataformas em nuvem, permitindo acesso em tempo real, maior escalabilidade e redução de custos operacionais (Vial, 2019; Armbrust et al., 2010). Nesse contexto, a contabilidade em nuvem emerge como um dos principais instrumentos dessa transformação, favorecendo a automatização de processos, a padronização das rotinas contábeis e a melhoria da qualidade da informação (Vial, 2019; Armbrust et al., 2010). Além disso, estudos indicam que o uso de ambientes digitais contribui para aumentar a confiabilidade dos dados e apoiar a tomada de decisão, ao disponibilizar informações atualizadas e integradas (Bhimani, 2020; Granlund, 2011). Entretanto, tais benefícios não se

viabilizam de forma automática, estando condicionados ao alinhamento entre tecnologia, práticas gerenciais e cultura organizacional (Vial, 2019).

A hipótese H2 “a contabilidade baseada na nuvem tem efeito positivo na qualidade da tomada de decisões (Hung et al., 2023)”, apresentada por Hung et al. (2023) em seu estudo, corrobora com o que diz o Respondente 4 na entrevista:

> *[...] Na prática, a contabilidade em nuvem melhora muito a qualidade da tomada de decisão porque você passa a trabalhar com informação mais atualizada e confiável. Não precisa mais esperar fechamento ou depender de controles paralelos… os dados estão ali praticamente em tempo real. (Respondente 4).*

Segundo a literatura, ao possibilitar acesso em tempo real a dados financeiros e gerenciais, sistemas em nuvem reduzem assimetrias informacionais e permitem que gestores atuem de forma mais proativa e baseada em evidências (Teece, 2018; Vial, 2019). Além disso, a integração entre diferentes fontes de dados e o uso de ferramentas analíticas favorecem a geração de insights mais precisos e contextualizados, elevando o nível de suporte informacional aos processos decisórios (Westerman, 2014). Assim, a contabilidade em nuvem não apenas melhora o acesso à informação, mas também potencializa a qualidade das decisões ao torná-las mais rápidas, embasadas e alinhadas aos objetivos organizacionais (Vial, 2019; Bhimani, 2020).

Hung et al. (2023) apresentam em seu estudo a hipótese H3 “a qualidade da tomada de decisão tem um efeito positivo no desempenho das empresas (Hung et al., 2023)”, corroborando com as respostas dos entrevistados, evidenciadas conforme descrito pelo Respondente 2:

> *[...] Hoje, com a contabilidade em nuvem e os sistemas integrados, a gente consegue ter informações mais rápidas e precisas, então as decisões deixam de ser no feeling e passam a ser mais seguras. Isso reduz erro, evita retrabalho e ajuda a empresa a agir no momento certo. (Respondente 2).*

A literatura evidencia que a qualidade da tomada de decisão exerce influência direta e positiva sobre o desempenho das empresas, na medida em que decisões mais bem informadas, oportunas e alinhadas à estratégia organizacional tendem a gerar melhores resultados operacionais e financeiros (Li et al., 2024; Zhang et al., 2024). Nesse contexto, a qualidade da informação e a capacidade analítica dos gestores tornam-se fatores críticos, uma vez que, impactam diretamente a eficácia das escolhas organizacionais (Shapovalova et al., 2023). Além disso, estudos indicam que organizações orientadas a dados *(data-driven)* apresentam melhor desempenho justamente por adotarem processos decisórios mais estruturados e baseados em evidências (Bhimani, 2020). A relação entre tomada de decisão e desempenho também pode ser

compreendida à luz das capacidades dinâmicas, que destacam a habilidade das empresas em interpretar o ambiente, responder rapidamente às mudanças e reconfigurar recursos como determinantes do sucesso organizacional (Teece, 2018).

A hipótese H4 “a contabilidade baseada em nuvem e a qualidade da tomada de decisão mediam seriamente o efeito da transformação digital no desempenho da empresa (Hung et al., 2023)”, apresentada por Hung et al. (2023), corrobora com as contribuições dos entrevistados evidenciadas na resposta do Respondente 2:

> *[...] na prática, é como se fosse um caminho: a transformação digital melhora os sistemas e os processos, isso fortalece a contabilidade em nuvem, que melhora a qualidade da informação… e aí sim você consegue tomar decisões melhores. E são essas decisões que realmente batem no resultado da empresa, seja em crescimento, eficiência ou lucratividade. (Respondente 2).*

A literatura sugere que a transformação digital, por si só, não garante melhorias de desempenho, sendo necessária sua operacionalização por meio de sistemas e práticas que convertam dados em informações úteis e acionáveis (Vial, 2019). Adicionalmente, a qualidade da tomada de decisão emerge como um elemento central nesse processo, uma vez que a efetiva utilização das informações geradas pelos sistemas digitais depende da capacidade dos gestores de interpretá-las e aplicá-las estrategicamente (Grosu et al., 2023; Papiorek & Hiebl, 2024; Meng et al., 2024). Assim, a contabilidade em nuvem contribui para elevar a qualidade informacional, enquanto a tomada de decisão atua como mecanismo que transforma essa informação em ações organizacionais concretas (Al-Okaily, 2024; Nguyen et al., 2025). Dessa forma, pode-se compreender que a contabilidade baseada em nuvem e a qualidade da tomada de decisão atuam como mecanismos mediadores na relação entre transformação digital e desempenho organizacional, na medida em que traduzem os investimentos tecnológicos em melhorias efetivas nos resultados da organização (Grosu et al., 2023; Al-Okaily, 2024; Meng et al., 2024).

As hipóteses H5 “a liderança digital modera positivamente o efeito da transformação digital na contabilidade baseada em nuvem (Hung et al., 2023)” e H6 “a liderança digital modera positivamente o efeito da contabilidade baseada em nuvem na tomada de decisões (Hung et al., 2023)” corroboram com o que os Respondentes 2 e 5 discorrem nas suas entrevistas:

> *[...]Na prática, quando a liderança é mais digital, ou seja, aberta à inovação e próxima da tecnologia, a adoção da contabilidade em nuvem acontece de forma muito mais natural. O time engaja mais, usa*

> *melhor os sistemas e os processos fluem. Ela meio que "acelera" e dá direção para a transformação acontecer de verdade dentro da contabilidade em nuvem. (Respondente 2)*
> *[...] A transformação digital até pode trazer as ferramentas, como a contabilidade em nuvem, mas é a liderança digital que faz isso realmente funcionar bem no dia a dia. Quando o líder "puxa" esse movimento, mostra o valor, acompanha, dá suporte, a adoção da contabilidade em nuvem em um processo de transformação digital, fica muito mais efetiva. Os processos fluem melhor, a equipe se adapta mais rápido e a qualidade das informações melhoram bastante. (Respondente 5).*

Segundo evidencia a literatura, a introdução de tecnologias digitais frequentemente desafia estruturas hierárquicas tradicionais, rotinas estabelecidas e formas convencionais de controle (Davison et al., 2023). Em ambientes marcados por forte resistência à mudança ou cultura excessivamente burocrática, a transformação digital tende a encontrar barreiras significativas (Balcioğlu & Artar, 2024; Braojos et al., 2024). Por outro lado, culturas orientadas à inovação, aprendizagem contínua e colaboração favorecem a adaptação tecnológica e a geração de valor (Chen et al., 2024). É nesse cenário que a liderança digital assume papel estratégico (Braojos et al., 2024). A liderança digital pode ser compreendida como a capacidade de influenciar indivíduos e equipes na incorporação de tecnologias digitais à estratégia organizacional, promovendo mentalidade orientada a dados, inovação e adaptabilidade (Braojos et al., 2024; Yang et al., 2024). A liderança digital contábil, ao influenciar a cultura organizacional, favorece a internalização dessas mudanças e a consolidação de práticas orientadas a dados, transparência e colaboração (Busco et al., 2023; Yang et al., 2024).

Dessa forma, compreender a transformação digital nas organizações requer analisar como tecnologias, como a contabilidade em nuvem, são incorporadas, geridas e integradas aos processos decisórios e à estratégia empresarial (Varzaru et al., 2022; Radovic et al., 2024).

3.5.3 Ótica da cultura organizacional

Para as questões relacionadas a cultura organizacional foram utilizados autores que abordam a temática em seus estudos, são eles Coman et al. (2022), que enfatizam o fator humano como principal agente da transformação da cultura organizacional; Ahmed et al. (2024), que abordam a cultura organizacional, recursos disponíveis e as atitudes dos colaborares como condicionante a aceitação ou não da transformação digital nas organizações; Abawa e Obse (2024), que enfatizam que os gestores organizacionais consideram a cultura organizacional nas suas decisões; Juliana et al. (2021), que abordam como a estratégia, liderança, cultura organizacional e sistemas de contabilidade gerencial impactam o desempenho

organizacional e Vărzaru (2022), que aborda de que maneira fatores como resistência à mudança, cultura organizacional, confiança e custos tecnológicos atuam como barreiras na adoção de tecnologias na contabilidade gerencial.

Os entrevistados ressaltam que a digitalização tem promovido uma mudança significativa na mentalidade dos colaboradores, tornando a cultura organizacional mais aberta à inovação, orientada a dados e menos resistente a mudanças, com a tecnologia sendo vista como uma aliada no trabalho. Eles evidenciaram que, nesse contexto, fica evidente que a cultura organizacional exerce um papel central na transformação digital, já que a simples adoção de tecnologias não é suficiente sem o alinhamento cultural, recursos adequados, liderança preparada e colaboradores receptivos à inovação, conforme ressaltam os Respondentes 1, 2 e 3:

> *[...]Não adianta ter tecnologia se a cultura não acompanha. Quando a empresa tem recursos, liderança preparada e colaboradores abertos à inovação, a transformação digital acontece de forma muito mais fluida. Caso contrário, vira um processo travado. (Respondente 1).*

> *[...]Resistência à mudança e falta de confiança são, na prática, os maiores desafios. Além disso, custo tecnológico pode ser um limitador, principalmente no início. Mas, na minha experiência, quando a liderança é forte e a cultura é trabalhada, essas barreiras tendem a diminuir com o tempo. (Respondente 2).*
>
> *[...]Quando estratégia, liderança e cultura estão alinhadas com os sistemas contábeis, a empresa consegue usar a contabilidade como ferramenta de gestão, não só de obrigação legal. Isso impacta tanto indicadores financeiros quanto não financeiros, como eficiência e qualidade da informação. (Respondente 3).*

As reflexões abordadas pelos respondentes corroboram com a literatura que evidencia que a transformação digital constitui um processo estratégico e organizacional amplo, enquanto a contabilidade em nuvem representa um de seus principais instrumentos no âmbito da função contábil (Radovic et al., 2024). A integração entre esses dois elementos redefine práticas, competências e estruturas internas, influenciando diretamente a qualidade da informação e o desempenho organizacional (Coman et al., 2022; Lozano-Almansa et al., 2023; Radovic et al., 2024). Contudo, sua implementação envolve desafios relacionados à segurança da informação, governança de dados, adaptação cultural e redefinição de processos internos (Davison et al., 2023; Aghazadeh et al., 2024; Chen et al., 2024).

Nesse sentido, a literatura evidencia que a capacidade de uma organização em extrair valor das tecnologias digitais está condicionada à sua cultura organizacional, especialmente no

que se refere à abertura à inovação, à aprendizagem contínua e à colaboração multifuncional (Hasan et al., 2025; Jackson & Allen, 2023). Organizações que cultivam uma cultura orientada a dados (*data-driven*) e ao compartilhamento de conhecimento tendem a apresentar maior maturidade digital, favorecendo não apenas a adoção, mas também a internalização e o uso estratégico de sistemas contábeis avançados, como ferramentas de *business intelligence*, automação e análise preditiva (Tiron-Tudor et al., 2022; Suraj et al., 2024).

Por outro lado, culturas organizacionais caracterizadas por rigidez estrutural, aversão ao risco e resistência à mudança podem comprometer significativamente o sucesso da transformação digital na contabilidade (Binh et al., 2022). Nesses contextos, a adoção tecnológica tende a ocorrer de forma superficial, limitada à automação de rotinas operacionais, sem promover avanços substantivos na qualidade da informação gerencial ou no suporte à tomada de decisão estratégica (Binh et al., 2022). Dessa forma, a construção de uma cultura organizacional alinhada à inovação e à adaptabilidade torna-se essencial para que as tecnologias contábeis se convertam em vantagens competitivas sustentáveis e em instrumentos efetivos de geração de valor (Carvalho et al., 2023; Hasan et al., 2025).

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atingiu o seu objetivo de aplicar o modelo proposto por Hung et al. (2023), de forma qualitativa, em forma de um estudo de caso em um setor contábil que utilizam contabilidade em nuvem, incorporando aspectos de cultura organizacional para analisar a relação entre liderança digital, transformação digital, qualidade da tomada de decisão e desempenho.

O presente estudo evidencia que as organizações que cultivam valores como inovação, aprendizagem contínua, colaboração e orientação a dados apresentam maior capacidade de incorporar tecnologias digitais de forma estratégica, potencializando a qualidade das informações contábeis e o suporte à tomada de decisão (Hasan et al., 2025; Jackson & Allen, 2023). Nesse sentido, a contabilidade deixa de ser percebida apenas como uma função operacional e de conformidade, assumindo um papel mais analítico, preditivo e estratégico, especialmente com o uso de ferramentas como *business intelligence*, automação e análise de dados avançada (Tiron-Tudor et al., 2022; Suraj et al., 2024).

Contudo, os achados também indicam que a simples implementação de tecnologias não garante ganhos organizacionais, uma vez que, culturas organizacionais rígidas, resistentes a mudanças ou excessivamente hierarquizadas podem limitar significativamente os benefícios da

digitalização, restringindo seu uso a atividades rotineiras e operacionais (Binh et al., 2022). É nesse ponto que a liderança digital assume papel central, a liderança digital contábil, ao influenciar a cultura organizacional, favorece a internalização dessas mudanças e a consolidação de práticas orientadas a dados, transparência e colaboração (Busco et al., 2023; Yang et al., 2024). Adicionalmente, ressalta-se que a promoção de uma cultura orientada à ética, transparência e uso responsável da informação fortalece a confiabilidade dos dados contábeis e contribui para práticas de governança mais eficazes (Carvalho et al., 2023).

Nesse sentido, os benefícios da transformação digital não são automáticos, estando condicionados à capacidade da organização de superar barreiras culturais, desenvolver competências e promover alinhamento interno. Assim, reforça-se a compreensão da transformação digital como um fenômeno dependente da cultura organizacional, no qual a tecnologia atua em conjunto com fatores humanos e organizacionais (Tiron-Tudor et al., 2022; Busco et al., 2023; Yang et al., 2024).

Como contribuições teóricas, este estudo amplia a compreensão da relação entre liderança digital, transformação digital e contabilidade, ao evidenciar o olhar da cultura organizacional nesse processo. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem *insights* para gestores e profissionais da área contábil sobre a importância de investir não apenas em tecnologias, mas também no desenvolvimento de competências e na gestão da cultura organizacional.

3.7 REFERÊNCIAS

Abawa, A. & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?. *Cogent Business & Management, Taylor & Francis Journals,* 11(1). 10.1080/23311975.2024.2324127

Abbu, H., Mugge, P. & Gudergan, G. (2022). Successful Digital Leadership Requires Building *Trust. Research-Technology Management*, 65(5), 29-33. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2095168

Aghazadeh H, Zandi F, Amoozad Mahdiraji H, Sadraei R (2024). Digital transformation and SME internationalisation: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *Journal of Enterprise Information Management*, 37 (5), pp. 1499–1526. https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092

Ahmed, S., Abd Aziz, N., Haque, R., Bin S.Senathirajah, A. R., & Qazi, S. Z. (2024). Digital transformation in Malaysian manufacturing: a study of change sensing and seizing capabilities. *Cogent Business & Management*, 11(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392046

Al-Okaily M (2024). Does AIS usage matter in SMEs performance? an empirical investigation under digital transformation revolution. *Information Discovery and Delivery*, 52 (2), pp. 125–137. https://doi.org/10.1108/IDD-08-2022-0072

Alshwiah, A. A. (2023). The role of artificial intelligence (AI) in assisting students with writing Zoom meeting minutes: a qualitative study. *Cogent Education,* 13(1). https://doi.org/10.1080/2331186X.2026.2652076

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2018). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–8. https://doi.org/10.1177/1609406919874596

Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A. & Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica, I., & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM, 53*(4), 50–58. https://doi.org/10.1145/1721654.1721672

Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. São Paulo, Edições 70.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*. https://www.semanticscholar.org/paper/LEADERSHIP-AND-PERFORMANCE-BEYOND-EXPECTATIONS-Bass/c1163c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a

Binh, V.T.T., Tran, N-M. & Vu, M-C. (2022). The Effect of Organizational Culture on the Quality of Accounting Information Systems: Evidence From Vietnam. *Sage Open*, 12 (3). https://doi.org/10.1177/21582440221121599

Bhimani, A. (2020). Digital data and management accounting: Why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control, 31*(1–2), 9–23. https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z

Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journa*l, 34(5), 1466–1492. https://doi.org/10.1111/isj.12501

Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2011). Strength in numbers: How does data-driven decision-making affect firm performance?. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1819486

Busco, C., González, F. & Aránguiz, M. (2023). Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Front. Psychol*, 14. 10.3389/fpsyg.2023.1153031

Carvalho, C. F., Morais, V. A., & Urquiza, P. (2023). A influência da cultura organizacional na contabilidade gerencial de pequenas e médias empresas brasileiras: Revisão de literatura. *Revista Foco*, 16(1). https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n11-024

Chen, A., Li, L. & Shahid, W. (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities. *Heliyon*, 10 (8). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29509

Coman, D.M., Ionescu, C.A., Duică, A., Coman, M.D., Uzlau, M.C., Stanescu, S.G. & State, V. (2022). Digitization of Accounting: The Premise of the Paradigm Shift of Role of the Professional Accountant. *Appl. Sci*. 12(7), 33-59. https://doi.org/10.3390/app12073359

Davenport, T.H. & Ronanki, R. (2018).. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108–116. https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world

Davison, R.M., Wong, L.H.M. & Peng, J. (2023). The art of digital transformation as crafted by a chief digital officer. *International Journal of Information Management*, 69. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102617

Dimitriu, O., & Matei, M. (2014). A new paradigm for accounting through cloud computing. Procedia *Economics and Finance*, 15, 840–846. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00541-3

Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T.W. & Guenther, E. (2023). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Rev Manag Sci*, 18 2321–237. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0

Gerhardt, T.E., Silveira, D.T., Neis, I.A., Abreu, S.P. & Rodrigues, R.S. (2009). Pesquisa com survey. In Gerhardt, T.E. & Silveira, D.T. (orgs.), Métodos de Pesquisa, (pp. 39-40). Editora UFRGS.

Gil, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisas. 4°. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems, 12*(1), 3–19. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2010.11.001

Grosu, V., Cosmulese, C.G., Socoliuc, M., Ciubotariu, M-S. & Mihaila, S. (2023). Testing accountants' perceptions of the digitization of the profession and profiling the future professional. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122-630. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122630

Hasan, E. F., Alzuod, M. A., Al Jasimee, K. H., Alshdaifat, S. M., Hijazin, A. F., & Khrais, L. T. (2025). The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 147. https://doi.org/10.3390/jrfm18030147

Hung, B.Q., Hoa, A.T., Hoai, T.T. & Nguyen, N.P. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, 9(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16929

Juliana, C., Gani, L. & Jermias, J. (2021). Performance implications of misalignment among business strategy, leadership style, organizational culture and management accounting systems. International *Journal of Ethics and Systems*, 37(4) 509–525. https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2021-0033

Jackson, D., & Allen, C. (2023). Technology adoption in accounting: The role of staff perceptions and organisational context. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(2), 205–227. https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2023-0007

Li, Z., Yang, C., Yang, Z. & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Front. Psychol*, 15. 10.3389/fpsyg.2024.1368442

Lima, A. B. O. (2010) Modelos de categorização: apresentando o modelo clássico e o modelo de protótipos. *Perspectivas em Ciência da Informação*. v.15, n.2, p.108-122. https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23637/19100

Lozano-Almansa, J.M., Tarifa-Fernandez, J. & Sanchez-Perez, A.M. (2023). Digital transformation and real options: evaluating the investment in cloud ERP. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 34 (4). https://doi.org/10.5755/j01.ee.34.4.30678

Male, T., Palaiologou, I. (2019). Leadership: Theory and Practice. In: Sustaining the Comprehensive Ideal. *Palgrave Pivot, Cham*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-34156-5_4

Malik M., Raziq, M.M., Sarwar, N. & Tariq, A. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. Benchmarking: *An International Journal*, 32(5), 1632–1662. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283

Meng, M., Fan, S., Li, X. & Lei, J. (2024). Digital transformation and strategic risk taking dataset for China's public-listed companies. *Data in Brief*, 54, 110-511. https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110511

Nguyen, T., Le-Anh, T., Nguyen Thi Hong, N., Huong Nguyen, L.T. & Nguyen Xuan, T. (2025). Digital transformation in accounting of Vietnamese small and medium enterprises. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 23 (2) 232–787. https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2023-0761

Papiorek, K.L. & Hiebl, M.R. (2024). Information systems quality in management accounting and management control effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20 (3), pp. 433–458. https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2022-0148

Peter, M.K, Kraft, C. & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160–180. https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070

Philip, J., Gilli, K. & Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 3 pp. 392–406, https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022-0063

Rakovic, L., Marić, S., Djordjevic Milutinovic, L., Vuković, V., & Bjekić, R. (2024). The role of leadership in managing digital transformation: A systematic literature review. *E+M Ekonomie a Management*, 27(2), 87–107. https://doi.org/10.15240/tul/001/2024-2-006

Ross, J.W., Sebastian, I.M. & Beath, C.M. (2019). Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success. *Cambridge: MIT Press*. https://doi.org/10.7551/mitpress/12188.001.0001

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. *Jossey-Bass*, 4th ed. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Shapovalova, A., Kuzmenko, O., Polishchuk, O., Larikova, T., & Myronchuk, Z. (2023). Modernization of the National Accounting and Auditing System Using Digital Transformation Tools. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 4, 33-52. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4102

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, 15(3). https://doi.org/10.3390/su15032027

Silva, A. H., Fossá, M. I. T; Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *In: IV Encontro e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. 2013, Brasília.

Suraj, N., Rahiman, H. U., Nawaz, N., Kodikal, R., Kulal, R., & Raj, K. (2024). Digital transformation in accounting: Elevating effectiveness across accounting, auditing, reporting and compliance. Journal of Accounting & Organizational Change. *Advance online publication.* https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2024-0039

Swift, A. (2022). Being creative with resources in qualitative research. In U. Flick (Ed.) Being creative with resources in qualitative research. *SAGE Publications Ltd*, https://doi.org/10.4135/9781529770278.n19

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Tiron-Tudor, A., Donțu, A. N., & Bresfelean, V. P. (2022). Emerging technologies' contribution to digital transformation in accounting firms. *Electronics*, 11(22), 3818. https://doi.org/10.3390/electronics11223818

Turk, A. (2022) Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Front. Psychol*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180

Tursunbayeva, A. & Gal, H. C. (2024). Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. *Business Horizons*, 67 (4). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006

Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez de Lema, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs. Interdisciplinary Journal

of Information. *Knowledge, and Management*, 11, 141-176. http://www.informingscience.org/Publications/3455

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wang, G., Mansor, Z.D. & Leong, Y.C. (2024). Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Heliyon*, 10 (16). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36026

Weber, E., Büttgen, M. & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: an experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *J. Bus. Res*. 143, 225–238. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. *Harvard Business Review Press*. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3404468

Yang, C., Li, Z & Li, H. (2024). The impacts of digital leadership on employee voice behaviors: the mediating roles of employee empowerment and work engagement. *Sage Journals*, 2. https://doi.org/10.1177/21582440241260474

Yao, Q., Tang, H., Liu, Y. & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0350

Yin, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5.ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2015

Yigitbasioglu, O., Green, P. & Cheung, M-Y.D. (2023). Digital transformation and accountants as advisors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* 36(1), 209-237. https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3894

Zhang, Z, Sun, Ch., Mikeska, M. & Vochozka, M. (2024). Does the competitive advantage of digital transformation influence comparability of accounting information?. *Journal of Competitiveness*, 16(1), 115-130. https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.07

Zulu, S. L., & Khosrowshahi, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. Construction *Management and Economics*, 39(7), 565–578. https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1930080

3.8 APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista utilizado na coleta dos dados para o segundo artigo da dissertação.

Perfil do respondente

1) Cargo/Função que desempenha (Hung et al., 2023)
   Líder
   Analista Contábil

2) Grau de Formação (Hung et al., 2023)
   Ensino Médio e ou técnico
   Ensino Superior
   Especialização
   Mestrado
   Doutorado

3) Tempo de empresa (Hung et al., 2023)
   De 2 a 5 anos
   De 6 a 10 anos
   De 11 a 20 anos
   Superior a 20 anos

Perfil da empresa

4) Tamanho da empresa (quantidade de funcionários) (Hung et al., 2023)
   De 1 a 5 funcionários
   De 6 a 19 funcionários
   De 20 a 49 funcionários
   De 50 a 79 funcionários
   De 80 a 119 funcionários
   Superior a 120 funcionários

5) Estrutura da empresa (selecione a alternativa que mais se assemelha a realidade da sua empresa)

   CEO>Presidente>Diretor>Gerentes/Líderes>Chefe de Departamento>Operacional
   CEO>Presidente>Diretor>Gerentes/Líderes>Operacional
   Diretor>Gerentes/Líderes>Operacional
   Presidente>Gerente/Líderes>Operacional

Transformação Digital (adaptado de Hung et al., 2023)

A transformação digital na contabilidade refere-se à incorporação de tecnologias digitais nos processos contábeis, promovendo mudanças na forma como as informações são coletadas, processadas, analisadas e utilizadas pelas organizações.

6) Como a transformação digital tem impactado a atuação da área contábil na organização, especialmente em relação aos processos internos, à tomada de decisão, ao desempenho organizacional? (adaptado de Hung et al., 2023)

7) Quais foram os principais desafios e benefícios percebidos nesse processo? (adaptado de Hung et al., 2023)

8) Você percebe mudanças na eficiência ou na conectividade dos processos? (adaptado de Hung et al., 2023)

Líder digital (adaptado de Hung et al., 2023)

Na prática, o líder digital é quem conduz a adaptação da equipe às novas ferramentas e processos, incentivando uma cultura mais orientada à inovação, colaboração e melhoria contínua. Hung et al., 2023 dividem as competências do líder digital em quatro categorias, conforme a seguir:

Papel Inspirador - É a capacidade de influenciar a organização e convencer outros a influenciar.

9) Como a liderança é percebida na organização quanto à sua capacidade de influenciar, comunicar ideias, gerar confiança e engajar os colaboradores? (adaptado de Hung et al., 2023)

10) De que forma esses aspectos se refletem no comprometimento e no esforço da equipe? (adaptado de Hung et al., 2023)

Função Inovação - É o líder que antecipa, tenta prever eventos, considera o que acontecerá no futuro.

11) De que maneira a liderança demonstra capacidade de antecipar cenários futuros, responder a desafios emergentes e tomar decisões baseadas em dados e análises? (adaptado de Hung et al., 2023)

Absorvendo o Papel da Incerteza - É o líder que age com bom senso e ideias práticas ou compreensão e comunica-se com os outros com frequência.

12) De que maneira a liderança demonstra bom julgamento nas decisões, mantém comunicação frequente com a equipe e estabelece uma visão clara e propósito organizacional? (adaptado de Hung et al., 2023)

Papel Visionário - É o líder que dá coragem e confiança.

13) De que maneira a liderança desenvolve e comunica uma visão de futuro para a organização, ao mesmo tempo em que transmite confiança e segurança por meio de orientação e aconselhamento? (adaptado de Hung et al., 2023)

14) Como esses aspectos impactam o engajamento e a atuação da equipe? (adaptado de Hung et al., 2023)

Contabilidade baseada em nuvem (adaptado de Hung et al., 2023)

A contabilidade baseada em nuvem, também conhecida como *cloud accounting*, consiste na utilização de sistemas contábeis hospedados em servidores *online*, permitindo o acesso às informações financeiras e contábeis por meio da internet, em qualquer lugar e momento.

15) Como a contabilidade em nuvem contribuiu para a padronização, simplificação e operacionalização das atividades contábeis no dia a dia da organização? (adaptado de Hung et al., 2023)

16) Como a adoção da contabilidade em nuvem afetou a gestão dos processos contábeis em termos de documentação, compartilhamento, adaptação, replicabilidade e nível de personalização dos sistemas? (adaptado de Hung et al., 2023)

Tomada de decisões (adaptado de Hung et al., 2023)

A contabilidade baseada na nuvem contribui para a automatização de processos, redução de custos operacionais, maior segurança das informações e melhoria da eficiência das atividades contábeis.

17) Com base nas informações da contabilidade baseada em nuvem, o resultado das decisões que minha empresa toma geralmente é **correto**, **exato**, **preciso** ou **confiável**? (adaptado de Hung et al., 2023)

Desempenho (adaptado de Hung et al., 2023)

Nesse contexto, o desempenho organizacional está relacionado à capacidade da organização de captar, interpretar e utilizar informações do mercado para compreender clientes, concorrentes e tendências do ambiente competitivo. Organizações que conseguem transformar informações em conhecimento estratégico tendem a tomar decisões mais assertivas.

18) Como a organização capta e utiliza informações do mercado para compreender clientes e concorrentes, e como isso se reflete em indicadores como satisfação, aquisição de clientes e posicionamento competitivo? (adaptado de Hung et al., 2023)

19) Como a capacidade de aprendizagem e conexão com o mercado influencia os resultados organizacionais, como retorno sobre investimentos, crescimento da receita e lucratividade? (adaptado de Hung et al., 2023)

Cultura organizacional

A cultura organizacional influencia a forma como os colaboradores percebem a inovação, aceitam mudanças e utilizam ferramentas digitais nos processos contábeis.

20) De que forma a orientação para a digitalização, além dos aspectos técnicos de implementação, tem impactado as mentalidades dos colaboradores e a evolução da cultura organizacional na entidade? **(Coman et al., 2022)**

21) De que maneira a cultura organizacional, os recursos disponíveis, as capacidades de gerenciamento de mudanças e as atitudes dos colaboradores em relação à inovação impactam o nível de preparação da organização para a transformação digital? **(Ahmed et al., 2024)**

22) Como a cultura organizacional é incorporada nas decisões dos gestores e de que maneira essa consideração impacta o desempenho organizacional? **(Abawa & Obse, 2024)**

23) Como a conexão entre estratégia, liderança, cultura organizacional e sistemas de contabilidade gerencial impacta o desempenho organizacional, tanto em termos financeiros quanto não financeiros? **(Juliana et al., 2021)**

24) De que maneira fatores como resistência à mudança, cultura organizacional, confiança e custos tecnológicos atuam como barreiras na adoção de tecnologias na contabilidade gerencial? **(Vărzaru, 2022)**

3.9 APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado para participar do estudo: Transformação digital, contabilidade em nuvem e liderança digital: efeitos sobre a tomada de decisão e desempenho sob a ótica da cultura organizacional.

Trata-se de um estudo acadêmico (Dissertação de Mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS), realizado pela mestranda Amanda de Oliveira Bandeira, sob orientação do Profa. Dra. Giovana Sordi Schiavi.

Sua participação é muito importante para o estudo e contribuirá para a pesquisa acadêmica e o desenvolvimento de novas estratégias de atuação de líderes digitais na transformação digital em setores contábeis do Rio Grande do Sul. Os dados que você fornecerá serão utilizados, exclusivamente, para o presente estudo, mantendo o anonimato de seu nome e de sua instituição, e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos a partir da dissertação de Mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS.

Esta entrevista apresenta uma série de questões sobre cada item abordado no estudo, a fim de analisar como a contabilidade baseada em nuvem está sendo utilizada e implementada a partir da transformação digital e como a cultura organizacional influência os líderes digitais nas implementações de novas tecnologias.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, através do endereço de e-mail amandabandeira@outook.com.br.

Obrigada.

Atenciosamente,

Amanda de Oliveira Bandeira

Matrícula UFRGS: 00287864

3.10 APÊNDICE C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Roteiro utilizado na coleta das observações para o segundo artigo da dissertação.

1.OBJETIVO DA OBSERVAÇÃO

Observar como ocorrem os processos relacionados à transformação digital no ambiente organizacional, especialmente no setor contábil, identificando comportamentos, interações, utilização de tecnologias digitais e aspectos culturais envolvidos.

2.LOCAL DA OBSERVAÇÃO

Setor contábil de uma gestora de fundos situada no estado do Rio Grande do Sul.

3.PERIÓDO DA OBSERVAÇÃO

As observações ocorreram no período de dezembro de 2025 a abril de 2026.

4.ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS

As observações foram separadas de acordo com os construtos abordados na dissertação, os resultados das observações foram compilados em uma planilha eletrônica, conforme as categorias apresentadas:

Construto	Aspectos Observáveis
Transformação Digital	Uso de sistemas em nuvem, automações, integração tecnológica.
Cultura Organizacional	Resistência à mudança, colaboração, adaptação tecnológica.
Contabilidade em Nuvem	Contabilidade digital e uso do *ERP*.
Tomada de Decisão e Desempenho	Uso de relatórios, *dashboards* e informações digitais.
Liderança Digital	Incentivo à inovação e apoio às mudanças tecnológicas.

5.REGISTRO DAS OBSERVAÇÕES

Os registros das observações estão elencados conforme o quadro abaixo:

Situação observada	Descrição
Utilização do sistema *ERP*	Observou-se que os colaboradores utilizam sistema de *ERP* integrado para registro e consulta das informações contábeis e gerenciais, permitindo maior agilidade no processamento dos dados.
Uso de *dashboards* digitais	Verificou-se a utilização de *dashboards* desenvolvidos no *PowerBI* para acompanhamento de indicadores financeiros e gerenciais em tempo real.

Acesso às informações em nuvem	Foi identificado que os documentos e informações contábeis são armazenados em ambiente digital em nuvem, facilitando o compartilhamento e o acesso entre os setores.
Integração entre setores	Observou-se comunicação integrada entre os setores administrativo, financeiro e contábil por meio das ferramentas digitais utilizadas pela organização.
Automatização de processos	Identificou-se redução de atividades manuais devido à automação de lançamentos, geração de relatórios e consolidação de informações contábeis.
Cultura organizacional voltada à inovação	Observou-se abertura dos colaboradores para utilização de novas tecnologias e adaptação aos processos digitais implementados pela empresa.
Segurança da informação	Foram observadas práticas relacionadas à organização e armazenamento seguro dos documentos digitais em nuvem.
Suporte tecnológico às atividades	Verificou-se que as ferramentas tecnológicas auxiliam na execução das atividades operacionais e no acompanhamento do desempenho organizacional.

6. IMPRESSÕES DA PESQUISADORA

Durante o período de observação, foi possível perceber que a transformação digital está diretamente incorporada às rotinas organizacionais, especialmente nos processos contábeis e gerenciais. A presença de ferramentas digitais demonstrou não apenas modernização tecnológica, mas também mudanças na forma como as informações são compartilhadas, analisadas e utilizadas no processo decisório. A observação permitiu compreender que a tecnologia passou a exercer papel estratégico dentro da organização, contribuindo para integração das informações, apoio gerencial e melhoria da eficiência operacional.

Em relação à cultura organizacional, percebeu-se abertura para inovação e adaptação às mudanças tecnológicas, demonstrando alinhamento entre os processos organizacionais e as iniciativas de transformação digital. Além disso, observou-se redução da dependência de processos manuais e documentos físicos, evidenciando avanços na modernização das rotinas contábeis e administrativas da organização.

3.11 APÊNDICE D - ROTEIRO PARA COLETA DE DOCUMENTOS

Roteiro utilizado na coleta de dados documentais para o segundo artigo da dissertação.

1. FONTES DE BUSCA

1.1 - Relatórios contábeis gerenciais extraídos do sistema de *ERP* da empresa tais como balancete gerencial, razão contábil, balanço patrimonial e DRE;

1.2 - Manuais internos sobre o uso do sistema e boas práticas do uso da contabilidade em nuvem da empresa, e;

1.3 - Relatórios de *reports* para os clientes internos da empresa (FP&A) gerados no *PowerBI* a partir de informações do *ERP*.

2. OBJETIVO DA BUSCA

Analisar documentos institucionais relacionados à transformação digital, contabilidade em nuvem e processos organizacionais, buscando evidências que contribuam para os objetivos da pesquisa.

3. TERMOS DE BUSCA

Não há termos de buscas exatos. Desta forma, devem ser considerados os documentos que demonstram como a transformação digital e a contabilidade em nuvem são utilizadas para a tomada de decisão e desempenho da organização.

4. ARMAZENAMENTO DOS RESULTADOS DAS BUSCAS

Os resultados das buscas foram compilados em uma planilha eletrônica, conforme as categorias apresentadas:

Origem do documento	**Título do documento**	**Ano do documento**	**Finalidade do documento**

Os documentos encontrados devem ser salvos (em formato .pdf) em uma pasta específica e renomeados da seguinte forme: ANO_RESUMODOTITULO.

5. SISTEMÁTICA DE BUSCA

5.1 – Os relatórios contábeis gerenciais devem ser gerados a partir do sistema de *ERP* da empresa, optou-se por gerar os relatórios dos últimos fechamentos mensais do período analisado, sendo eles: fechamento contábil dezembro de 2025, janeiro de 2026, fevereiro de

2026, março de 2026 e abril de 2026. Bem como analisar os *reports* gerados no *PoweBI* dos mesmos períodos mencionados. Os manuais internos foram consultados na pasta específica da empresa, que possui uma pasta interna e de uso comum na nuvem, elaborados durante o ano de 2025 pelos setores de recursos humanos, tecnologia da informação e contabilidade.

5.2 – Após escolhidos os arquivos, salvar os documentos encontrados (em formato.pdf) em uma pasta específica para posterior análise.

6. RESULTADOS

Após a realização das buscas e tratamento dos dados, os resultados obtidos foram elencados no quadro abaixo:

Documento analisado	Objetivo da análise	Relação com a pesquisa
Balancete Gerencial	Verificar informações gerenciais e suporte à decisão.	Evidenciou uso de informações contábeis digitais.
Razão Contábil	Analisar registros contábeis e rastreabilidade das informações.	Demonstrou integração dos lançamentos no sistema *ERP*.
Balanço Patrimonial	Avaliar estrutura patrimonial e geração de relatórios.	Identificou automatização dos demonstrativos.
DRE	Verificar apoio à tomada de decisão.	Evidenciou utilização de relatórios digitais para análise de desempenho.
Boas Práticas de Armazenamento em Nuvem	Identificar políticas e práticas tecnológicas.	Demonstrou preocupação com segurança e gestão da informação.
Passo a Passo do Uso do *ERP*	Compreender processos operacionais digitais.	Evidenciou padronização e digitalização de processos.
Dashboard PowerBI	Verificar uso de *Business Intelligence*.	Demonstrou suporte visual e analítico à tomada de decisão.
Gráficos *PowerBI*	Identificar indicadores gerenciais digitais.	Evidenciou monitoramento em tempo real das informações.

4 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os efeitos da transformação digital, contabilidade em nuvem, liderança digital sobre a tomada de decisão e desempenho considerando a perspectiva da ótica da cultura organizacional. Dessa maneira inicialmente foi realizada uma revisão sistemática da literatura, compreendida no artigo 1 desta dissertação e posteriormente um estudo de caso compreendido no artigo 2 desta dissertação. De maneira geral, ao tratar sobre essa temática, nota-se que a transformação digital na contabilidade proporciona impactos financeiros diretos e indiretos, além da redução de custos e aumento da eficiência, ainda assim, tais benefícios só se concretizam quando acompanhados de estratégias bem definidas e de um ambiente cultural propício à inovação.

A literatura evidencia que a transformação digital tem ampliado significativamente o papel da contabilidade nas organizações, sobretudo por meio da disponibilização de informações em tempo quase real, da utilização de *dashboards* e da maior integração dos sistemas de informação. Esses avanços reforçam a capacidade da contabilidade de apoiar processos decisórios mais ágeis e baseados em dados, corroborando com os estudos que destacam a relevância da digitalização para a melhoria da qualidade informacional e do suporte gerencial. Dessa forma, observa-se uma transição da contabilidade de uma função predominantemente operacional para uma função estratégica.

A contabilidade baseada em nuvem mostrou-se um importante facilitador desse processo, ao proporcionar maior padronização, acessibilidade e confiabilidade das informações contábeis. A integração de sistemas e a automação de processos contribuem para a melhoria da qualidade da informação, elemento essencial para a tomada de decisão organizacional. Nesse sentido, organizações que conseguem transformar dados em informações relevantes e utilizáveis tendem a apresentar melhores níveis de desempenho.

No que se refere à liderança digital, os achados indicam que sua atuação é fundamental para a condução da transformação digital, especialmente no que tange à definição de direcionamento estratégico, ao engajamento dos colaboradores e à mediação entre tecnologia e práticas organizacionais. Essa evidência está alinhada à literatura que aponta que a efetividade da transformação digital depende da capacidade da liderança em alinhar tecnologia, estratégia e cultura organizacional. Assim, a liderança digital emerge como elemento central na viabilização das mudanças necessárias para a transformação digital.

Adicionalmente, a cultura organizacional mostrou-se um fator crítico nesse processo, atuando tanto como facilitadora quanto como barreira à adoção de tecnologias. A resistência à mudança, a necessidade de capacitação e a adaptação dos colaboradores foram identificadas como desafios recorrentes, evidenciando que a transformação digital exige mudanças de mentalidade e evolução cultural. Esses achados corroboram com a perspectiva de que a cultura organizacional influencia diretamente na aceitação e na efetividade das iniciativas digitais. Ao adotar a cultura organizacional como lente teórica, este estudo permitiu compreender de forma mais aprofundada como valores e práticas organizacionais moldam a atuação da liderança digital.

Por outro lado, os benefícios percebidos, especialmente relacionados ao ganho de eficiência, à padronização de processos e à maior segurança das informações contábeis, evidenciam que a transformação digital pode gerar impactos positivos relevantes no desempenho organizacional. Esses resultados estão em consonância com a literatura que associa a adoção de tecnologias digitais à melhoria da eficiência operacional e da confiabilidade informacional. No entanto, os achados também indicam que tais benefícios não são automáticos, estando condicionados ao alinhamento entre tecnologia, cultura organizacional e práticas gerenciais.

A partir de uma abordagem qualitativa, foi possível compreender que a transformação digital, no âmbito contábil, transcende a adoção de tecnologias, configurando-se como um processo sociotécnico que envolve a interação entre sistemas digitais, práticas organizacionais e fatores humanos. Enquanto os principais entraves estão relacionados a fatores humanos e culturais, os ganhos se manifestam principalmente na dimensão técnica e informacional. Essa constatação reforça a necessidade de compreender a transformação digital como um processo que exige não apenas investimentos tecnológicos, mas também o desenvolvimento de competências e a gestão da cultura organizacional.

Como contribuições teóricas, este estudo avança ao integrar os construtos de liderança digital, transformação digital, cultura organizacional e contabilidade em nuvem, evidenciando o papel da cultura organizacional como lente analítica para compreender essa relação. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para gestores ao destacar a importância de investir em capacitação, gestão da mudança e alinhamento cultural como elementos chaves para o sucesso das iniciativas digitais. O estudo também contribuiu para a literatura ao apresentar uma revisão sistemática sobre o tema de forma robusta e clara com a categorização dos artigos selecionados e breves sínteses dos mesmos e a apresentação de uma agenda de pesquisa futura para incentivar novas pesquisas e abordagens sobre a temática.

Como limitações, destaca-se o uso de abordagem qualitativa e estudo de caso, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos quantitativos que testem relações entre os construtos analisados, bem como investigações em diferentes contextos organizacionais e setores econômicos. Por fim, conclui-se que a liderança digital, quando alinhada e integrada a uma cultura organizacional favorável à inovação, à aprendizagem contínua e à orientação a dados, desempenha papel fundamental na efetividade da transformação digital na contabilidade. Nesse contexto, a cultura organizacional não apenas sustenta, mas potencializa a atuação da liderança digital, criando um ambiente propício à adoção de tecnologias e ao uso estratégico das informações contábeis, o que contribui diretamente para a melhoria da tomada de decisão e do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

Ahlquist, J. (2014). Trending Now: Digital Leadership Education Using Social Media and the Social Change Model. *Journal of Leadership Studies*, *8*(2), 57-60. https://doi.org/10.1002/jls.21332

Al-Okaily M (2024). Does AIS usage matter in SMEs performance? an empirical investigation under digital transformation revolution. *Information Discovery and Delivery*, *52* (2), pp. 125–137. https://doi.org/10.1108/IDD-08-2022-0072

Brett, J. (2019). The Evolution of Digital Leadership. *Evolving Digital Leadership*, 63-74. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3606-2_5

El Sawy, O., Henrik, A., Kræmmergaard, P., & Vinther, A. (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *M I S Quarterly Executive, 15*(2), 141-166. https://vbn.aau.dk/en/publications/how-lego-built-the-foundations-and-enterprise-capabilities-for-di

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, *55*(2). https://emergenceweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf

Fredo, A.R., Motta, M E.V., Camargo, M.E., & Priesnitz, M.C. (2023). Transformação digital: a digitalização da contabilidade. *RGS*, 14(1), 681-714. https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1542/746

Ghafoori A., Gupta M., MerhiI. M., Gupta, S., & Shore A. P. (2024). Toward the role of organizational culture in data driven digital transformation. *International Journal of Production Economics, 271*. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677–694. https://doi.org/10.1037/a0021987

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, *15*, 123-139. https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy

Hung, B.Q., Hoa, A.T., Hoai, T.T., & Balcioğlu, N. P. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, *9*(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16929

Knudsen, D.R. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. International *Journal of Accounting Information Systems, 36*. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441

Merlugo, W.Z., Carraro, W.B.W.H., & Pinheiro, A.B. (2021). Transformação digital na contabilidade: os contadores estão preparados?. *RPCA, 15*(1). https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.48122

Molter, L. (2020). Presidente do CFC fala sobre o papel essencial do profissional contábil na retomada da economia. *CFC*. https://cfc.org.br/noticias/presidente-do-cfc-fala-sobre-o-papel-essencial-do-profissional-contabil-na-retomada-da-economia/

PLANALTO (2023). *A história do BRICS*. https://www.gov.br/planalto/pt-br/agenda-internacional/missoes-internacionais/reuniao-do-brics-2023/historia-do-brics 01 12 24

Reisberger, T., Reisberger, P., & Copuš, L. The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation. *J Knowl Econ 16*, 2082–2118 (2025). https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3

Santos, I.M.S, Paes, A.P. & Lima, T.H.C. (2021, julho). *Adoção e Uso da Contabilidade Digital: Uma Percepção de Organizações Contábeis.* [Anais] Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 18. https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3500.pdf

Schiavi, G.S., Behr, A., & Marcolin, C.B. (2024). Institutional theory in accounting information systems research: Shedding light on digital transformation and institutional change. *International Journal of Accounting Information Systems, 52*. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2023.100662

Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning,* 53(3). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001

Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Quarterly, 41*(1), 239–254. https://www.jstor.org/stable/26629645

Thomson, J. (2018). New skills for the digital age. *Strategic Finance*, *99*(11), 10-11. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A9%3A787305/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A129454845&crl=c

Velyako, V., Musa, S. The Relationship Between Digital Organizational Culture, Digital Capability, Digital Innovation, Organizational Resilience, and Competitive Advantage. *J Knowl Econ, 15*, 11956–11975 (2024). https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4

Verhoef, P.C, Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: an experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *J. Bus. Res*., *143*, 225–238. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036

Yang, J., Ying, L., & Xu, X. (2024). Digital transformation and accounting information comparability. *Finance Research, 61*. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.104993

Yau-Yeung, D., Yigitbasioglu, O., & Green, P. (2020). Cloud accounting risks and mitigation strategies: evidence from Australia. *Accounting Forum*, *44*(4), 421–446. https://doi.org/10.1080/01559982.2020.1783047

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso* (5a ed.). Bookman. https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788582602324.