

DOMINIQUE GIMENES | FERNANDA MOMO

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE

# LIDERANÇA DIGITAL

PARA ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE



*Da pesquisa acadêmica à ação gerencial*

**DOMINIQUE ROCHEL GIMENES**  
**FERNANDA DA SILVA MOMO**  
Autoras

**GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE  
LIDERANÇA DIGITAL PARA  
ESCRITÓRIOS DE  
CONTABILIDADE**

**Da pesquisa acadêmica à ação gerencial**

Porto Alegre  
2026

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Gimenes, Dominique Rochel

Guia de boas práticas de liderança digital para escritórios de contabilidade [livro eletrônico] : da pesquisa acadêmica à ação gerencial / Dominique Rochel Gimenes, Fernanda da Silva Momo. -- Porto Alegre, RS : Ed. das Autoras, 2026.

PDF

ISBN 978-65-02-00897-3

1. Contabilidade 2. Contabilidade como profissão  
3. Inovação 4. Liderança 5. Transformação digital  
I. Momo, Fernanda da Silva. II. Título.

26-346548.0

CDD-657

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Contabilidade 657

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



# SUMÁRIO

Agradecimentos .....	5
Prefácio .....	6
Capítulo 1 – Propósito .....	8
Capítulo 2 – Contexto .....	10
Capítulo 3 – Estrutura Conceitual .....	17
Capítulo 4 – Pilar 1: Soft Skills .....	19
Capítulo 5 – Pilar 2: Liderança Digital Estratégica .....	29
Capítulo 6 – Pilar 3: Conhecimento/Alfabetização Digital .....	40
Capítulo 7 – Níveis de Liderança Digital .....	48
Capítulo 8 – O Tamanho Importa? .....	51
Capítulo 9 – Epílogo .....	60
Autoras .....	63

# AGRADECIMENTOS

A presente obra tem origem na pesquisa de mestrado desenvolvida por Dominique Rochel Gimenes, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda da Silva Momo, no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Assim, expressamos nosso reconhecimento ao PPGCONT, por seu compromisso com a promoção de um ambiente acadêmico voltado ao avanço da pesquisa na área contábil.

Estendemos também nosso agradecimento aos trinta gestores contábeis que participaram desta pesquisa, concedendo entrevistas ao longo dos anos de 2025 e 2026. Suas contribuições foram decisivas para a construção desta obra, ao trazer perspectivas, experiências e reflexões que deram profundidade e aplicabilidade ao estudo. Agradecemos pela atenção dedicada às nossas mensagens, pelo tempo disponibilizado e pela valiosa partilha de conhecimentos, sem os quais esta pesquisa não teria sido possível.

# PREFÁCIO

Ao longo da minha trajetória acadêmica e profissional, sempre manifestei grande entusiasmo pela forma como a tecnologia pode contribuir para o aprimoramento dos sistemas contábeis e para a transformação das organizações. Minha defesa em favor da tecnologia sempre esteve fundamentada na convicção de que processos de tomada de decisão apoiados em informações tempestivas, oportunas e confiáveis são capazes de agregar valor às organizações e aos seus stakeholders.

Por outro lado, entendo que o profissional da contabilidade desempenha papel central na disseminação de novas tecnologias voltadas ao aprimoramento dos sistemas de informação das organizações, seja atuando como profissional de contabilidade dedicado a uma única organização, seja liderando equipes em escritórios de contabilidade.

A obra “Guia de boas práticas de liderança digital para escritórios de contabilidade” supera as expectativas do leitor, não apenas ao apresentar com clareza o conceito de liderança digital, mas também ao enfatizar que a liderança digital nos escritórios de contabilidade é fortemente sustentada por soft skills, especialmente comunicação, inspiração, colaboração e adaptabilidade.

Ao longo de um texto fluído e bem estruturado, o leitor passa a compreender o que, de fato, caracteriza a liderança digital no contexto contábil, ao mesmo tempo em que são evidenciadas fragilidades recorrentes no processo de liderança da digitalização nos escritórios de contabilidade.

O livro não se limita à apresentação e discussão de conceitos. Vai além, ao propor práticas viáveis e contextualizadas à realidade do setor, além de apresentar um diagnóstico do nível de maturidade em liderança digital por meio da construção de um modelo prático aplicável aos escritórios de contabilidade.

## **MARCO ANTÔNIO DOS SANTOS MARTINS**

Doutor em Administração com ênfase em Finanças e Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, atuando principalmente nos seguintes temas: História da Contabilidade, Perícia e Finanças Corporativas, Gestão de Riscos e Derivativos, Mercado de Capitais e Governança Corporativa.



# PREFÁCIO

Para alcançar os objetivos propostos com a robustez necessária, a obra apoia-se nos resultados de uma pesquisa realizada ao longo dos anos de 2025 e 2026 com uma amostra expressiva de escritórios de contabilidade, contemplando organizações com diferentes portes, estruturas e níveis de complexidade operacional. A pesquisa abrange desde escritórios com cerca de nove colaboradores até organizações com mais de mil colaboradores, bem como carteiras de clientes que variam de aproximadamente 140 a mais de 12 mil clientes ativos.

Nesse particular, é imprescindível destacar que as proposições da obra assumem relevância ímpar, uma vez que os diagnósticos, sugestões e modelos apresentados são fruto de uma investigação empírica estruturada a partir de roteiro de entrevista elaborado e testado com o rigor metodológico reconhecido internacionalmente.

O resultado final é uma pesquisa relevante tanto sob o ponto de vista acadêmico quanto pelo seu impacto social, conduzida com exemplar rigor epistemológico, reflexo de um minucioso, dedicado e competente trabalho de pesquisa da mestrandia Dominique Rochel Gimenes, sob orientação da professora pesquisadora Dra. Fernanda Momo, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Assim, sinto-me lisonjeado pelo convite para escrever este prefácio e por poder convidar e estimular o leitor a desfrutar da oportunidade de acessar um conteúdo relevante, não apenas sob o ponto de vista de sua contribuição teórica, mas também pelas inúmeras possibilidades de aplicação prática na realidade dos escritórios de contabilidade, contribuindo para o aprimoramento da qualidade da informação contábil e, conseqüentemente, para a melhoria dos processos de gestão das organizações.

## **MARCO ANTÔNIO DOS SANTOS MARTINS**

Doutor em Administração com ênfase em Finanças e Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, atuando principalmente nos seguintes temas: História da Contabilidade, Perícia e Finanças Corporativas, Gestão de Riscos e Derivativos, Mercado de Capitais e Governança Corporativa.



# CAPÍTULO 1

## PROPÓSITO



# PROPÓSITO

Este guia tem como objetivo traduzir os achados da pesquisa científica em orientações práticas, auxiliando sócios, diretores e gestores de escritórios de contabilidade a:

- **Compreender o que, de fato, caracteriza a liderança digital no contexto contábil;**
- **Reconhecer fragilidades recorrentes;**
- **Desenvolver práticas viáveis, compatíveis com a realidade dos escritórios de contabilidade;**
- **Apoiar a reflexão e o diagnóstico do nível de maturidade em liderança digital por meio de um modelo prático para escritórios de contabilidade.**

# CAPÍTULO 2

## CONTEXTO

# CONTEXTO

As reflexões e orientações apresentadas neste Guia de Boas Práticas de Liderança Digital são fundamentadas em evidências empíricas provenientes de escritórios de contabilidade. A figura 1, a seguir apresentada, sintetiza o perfil dos escritórios de contabilidade participantes da pesquisa que fundamenta este Guia de Boas Práticas de Liderança Digital. A amostra é composta por 19 entrevistados, contemplando organizações com diferentes portes, estruturas e níveis de complexidade operacional, variando de escritórios com cerca de 20 colaboradores até organizações com mais de mil funcionários, bem como carteiras de clientes que vão de aproximadamente 250 a mais de 12 mil clientes ativos.

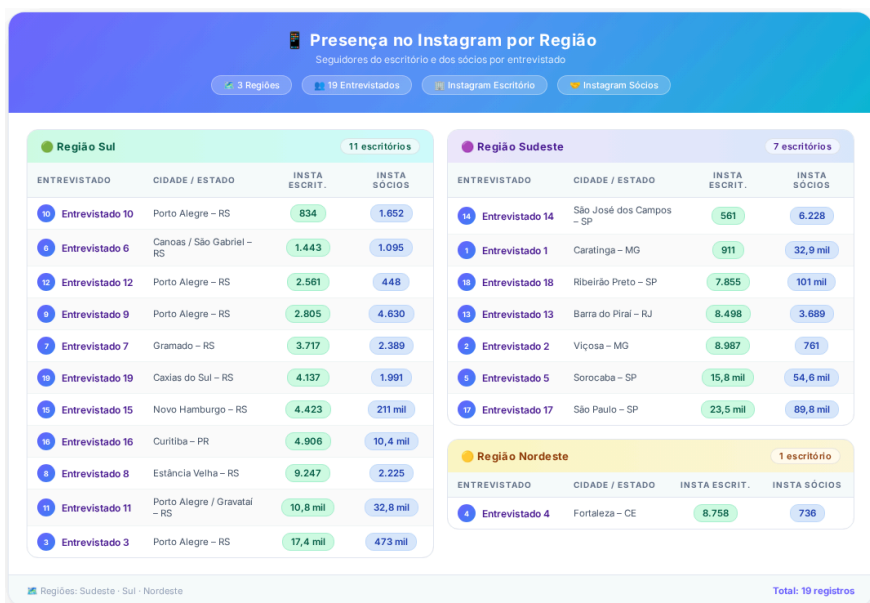
**Figura 1.** Perfil dos escritórios de contabilidade participantes da pesquisa.



Essa heterogeneidade intencional permite captar múltiplas realidades do setor contábil brasileiro, assegurando que as boas práticas aqui apresentadas não estejam restritas a um único perfil organizacional. Dessa forma, as orientações propostas neste guia são ancoradas em evidências empíricas reais.

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o contexto organizacional e territorial da pesquisa, a Figura 2 apresenta a distribuição dos escritórios de contabilidade participantes por região do Brasil. Além da identificação da cidade e do estado, são sistematizadas informações relacionadas à presença digital dos escritórios e de seus sócios no Instagram, oferecendo uma visão inicial sobre o alcance e a visibilidade digital desses atores no setor contábil.

**Figura 2.** Distribuição regional e presença digital dos escritórios dos entrevistados.



A distribuição regional evidenciada na Figura 2 revela a predominância de escritórios participantes nas regiões Sul e Sudeste, o que reflete não apenas a dinâmica empírica da pesquisa, mas também a própria estrutura do setor contábil brasileiro.

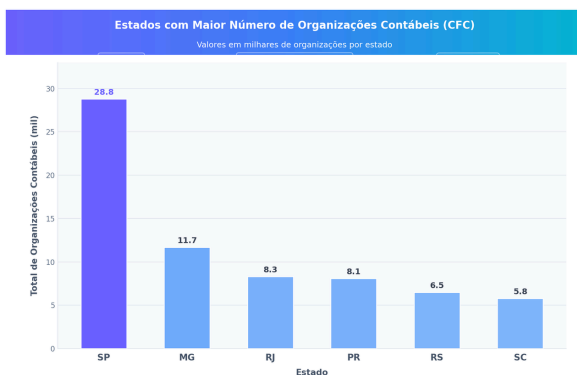
Essas regiões concentram uma parcela significativa dos escritórios de contabilidade com maior porte organizacional, especialmente aqueles com 20 ou mais funcionários, em função de sua maior densidade econômica e empresarial. De acordo com dados oficiais do Conselho Federal de Contabilidade do mês de fevereiro de 2026, as regiões Sul e Sudeste reúnem a maior parte das organizações contábeis registradas no país, com destaque para os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, que, em conjunto, concentram mais da metade das organizações contábeis ativas no Brasil (Brasil, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 2026; CFC, 2026).

**Figura 3.** Distribuição das Organizações Contábeis por Estado (CFC)



**Fonte:** Adaptado de Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2026).

**Figura 4.** Distribuição das Organizações Contábeis por Estado (CFC)



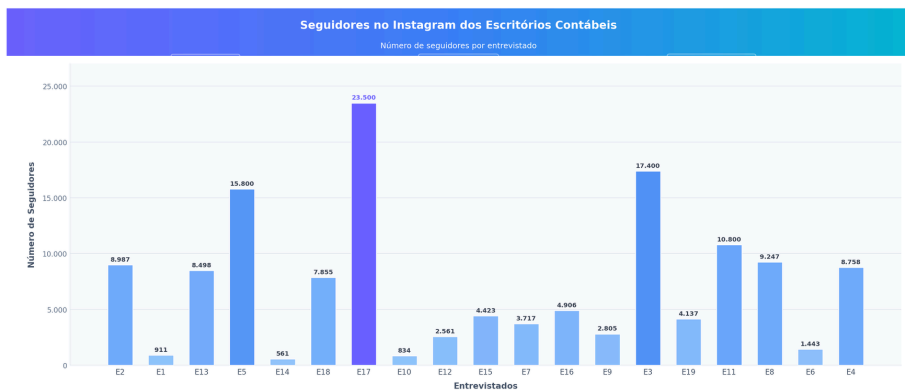
**Fonte:** Adaptado de Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2026).

Os gráficos apresentam a distribuição das organizações contábeis por estado no Brasil, evidenciando uma forte concentração em poucas unidades federativas. Essa assimetria regional revela diferenças estruturais do mercado contábil brasileiro e reforça a relevância desses estados como polos de desenvolvimento econômico, oferta de serviços contábeis e adoção de práticas organizacionais mais consolidadas, contexto no qual se insere a análise da liderança e da transformação digital abordada nesse guia.

A presença no Instagram apresentada na Figura 2 oferece indícios relevantes sobre como os escritórios de contabilidade e seus sócios vêm se posicionando no ambiente digital, extrapolando o uso tradicional da tecnologia restrito a sistemas e processos internos. Observa-se uma ampla variação no número de seguidores tanto nos perfis institucionais quanto nos perfis pessoais dos sócios, o que sugere diferentes estratégias, explícitas ou implícitas, de comunicação, visibilidade e relacionamento com o mercado.

Em alguns casos, os dados indicam uma maior centralidade da marca do escritório, com perfis institucionais mais robustos em termos de seguidores, sinalizando esforços de posicionamento organizacional, fortalecimento da reputação e comunicação direta com clientes e potenciais clientes.

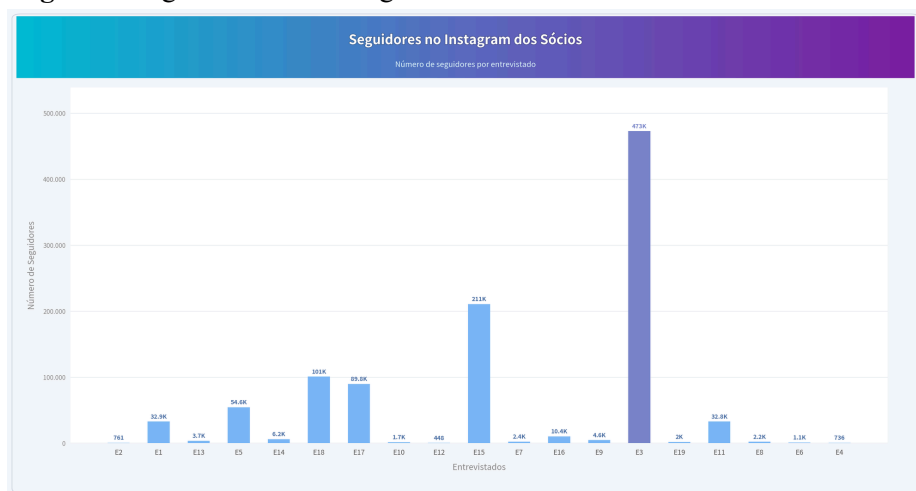
**Figura 5.** Seguidores no Instagram dos Escritórios Contábeis



Fonte: Dados da pesquisa.

Em outros, percebe-se maior destaque nos perfis pessoais dos sócios, o que pode refletir uma personalização da liderança e da autoridade técnica, na qual o gestor assume o papel de referência pública, influenciador ou porta-voz do escritório. Essa diferença revela que a liderança digital no contexto contábil pode se manifestar tanto de forma organizacional quanto individual, dependendo da estratégia adotada e do estilo de atuação dos líderes.

**Figura 6.** Seguidores no Instagram dos Sócios



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Do ponto de vista da liderança digital, a presença no Instagram pode ser interpretada como um indicador complementar de maturidade digital, sobretudo no que se refere à capacidade de dialogar com o mercado, traduzir conhecimento técnico em linguagem acessível e fortalecer vínculos de confiança em um ambiente cada vez mais competitivo. A atuação nas redes sociais exige competências associadas à comunicação, à visão estratégica e à compreensão do comportamento digital dos públicos, elementos que emergem, direta ou indiretamente, como práticas de liderança no contexto analisado.

Assim, os dados apresentados na Figura 2 reforçam que a liderança digital nos escritórios de contabilidade não se limita à adoção de tecnologias operacionais, mas se estende à forma como líderes e organizações se posicionam, se comunicam e constroem presença no ecossistema digital. Essa dimensão simbólica e relacional da liderança contribui para ampliar a visibilidade do escritório, fortalecer sua marca e sustentar processos de transformação digital alinhados às dinâmicas contemporâneas do setor contábil.

# CAPÍTULO 3

## ESTRUTURA CONCEITUAL

# ESTRUTURA CONCEITUAL

A análise da Liderança Digital se organiza em três pilares, exatamente como emergem dos dados empíricos:

**01** Soft Skills da Liderança Digital;

**02** Competências Estratégicas;

**03** Conhecimento e Alfabetização Digital.

Cada pilar contém:

- Um diagnóstico (o que a pesquisa revelou);
- Um alerta crítico (riscos observados);
- Um conjunto de boas práticas aplicáveis;
- Perguntas-guia para autoavaliação do gestor.

# CAPÍTULO 4

## PILAR 1

*Soft Skills*

# DIAGNÓSTICO

## O QUE A PESQUISA REVELOU:

*Os dados mostram que a liderança digital nos escritórios de contabilidade é fortemente sustentada por **soft skills**, especialmente comunicação, inspiração, colaboração e adaptabilidade.*

# COMUNICAÇÃO EFICAZ

No que se refere à  
comunicação eficaz,  
observou-se que:

- Comunicar mudanças significa traduzir benefícios práticos, promovendo clareza sobre impactos operacionais e ganhos concretos;
- A liderança, sobretudo sócios e diretores, atua como o principal canal de comunicação e engajamento tecnológico;
- A comunicação é recorrentemente percebida como um ponto de vulnerabilidade, sendo descrita como falha, limitada ou inexistente;
- A comunicação funciona como uma ponte entre decisão estratégica e operação, conectando escolhas gerenciais à execução cotidiana.

# LIDERANÇA INSPIRADORA

Quanto à liderança inspiradora, os dados mostram que:

- A inspiração frequentemente decorre do exemplo prático de líderes técnicos ou profissionais de TI, que servem como referência para inovação;
- Existe influência desses atores, porém nem sempre reconhecida formalmente como liderança digital;
- Em diversos contextos, a inspiração não é mobilizada por visão, mas pela necessidade ou obrigação, sendo a pressão operacional o principal motor da mudança digital.

Há uma tensão clara entre:

**Inspirar pelo exemplo e pela visão**  
versus

**Impulsionar mudanças “por obrigação” ou  
necessidade operacional.**

# COLABORAÇÃO E ADAPTABILIDADE

No eixo da colaboração e adaptabilidade, os achados indicam que:

- A adaptabilidade é favorecida por uma cultura organizacional forte e por processos de decisão mais colegiados;
- O uso de habilidades humanas e mediação é fundamental para superar a resistência natural às mudanças operacionais;
- A adaptação ocorre de forma mais orgânica quando há afinidade prévia das equipes com recursos digitais, reduzindo rupturas e conflitos;
- Atuar em um nicho digital torna a equipe mais familiarizada com tecnologia, reduz a resistência a mudanças e facilita a adaptação.

# ALERTA CRÍTICO

## RISCOS OBSERVADOS

- *Comunicação falha compromete o engajamento e amplia a resistência às mudanças;*
- *Dependência excessiva do sócio como único comunicador sobrecarrega a liderança;*
- *Influências positivas não reconhecidas permanecem informais e pouco sustentáveis;*
- *Mudanças guiadas apenas pela necessidade tendem a gerar adesão mínima, não engajamento genuíno.*

## COMO IR PARA AÇÃO?

- *Traduzir toda mudança tecnológica em impactos práticos no trabalho diário;*
- *Estabelecer múltiplos canais de comunicação, reduzindo a centralização no sócio;*
- *Reconhecer e legitimar lideranças informais (coordenadores, TI, especialistas);*
- *Utilizar mediação e escuta ativa como ferramentas de gestão da resistência;*
- *Promover ambientes de decisão mais colaborativos para facilitar a adaptação.*

# GUIA PARA AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR

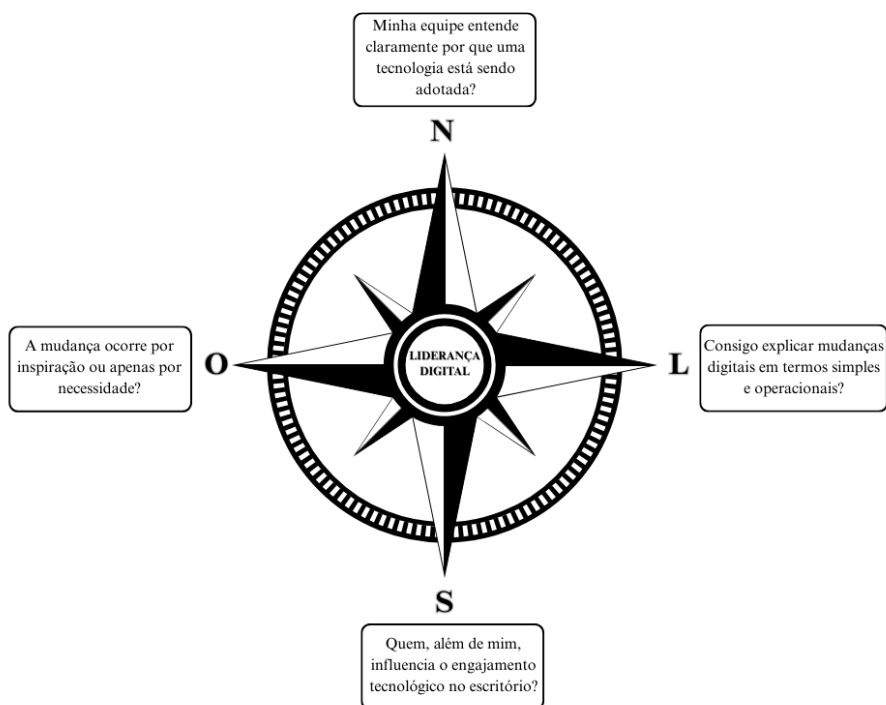
- *Minha equipe entende claramente por que uma tecnologia está sendo adotada?*
- *Consigo explicar mudanças digitais em termos simples e operacionais?*
- *Quem, além de mim, influencia o engajamento tecnológico no escritório?*
- *A mudança ocorre por inspiração ou apenas por necessidade?*

A seguir a Figura 7 apresenta a Bússola das Soft Skills da Liderança Digital, um instrumento de reflexão que orienta a autoavaliação do gestor quanto à forma como conduz, comunica e inspira a transformação digital no escritório. A partir de perguntas-chave distribuídas em diferentes direções, a bússola evidencia que a liderança digital não se limita à adoção de tecnologias, mas depende da clareza, do engajamento e da capacidade de mobilizar pessoas ao longo do processo de mudança.

**Figura 7.** Bússola das *Soft Skills* da Liderança Digital.

**BÚSSOLA DAS *SOFT SKILLS* DA LIDERANÇA DIGITAL**

Perguntas-guia para autoavaliação do gestor



A Bússola das Soft Skills da Liderança Digital utiliza a metáfora da bússola para reforçar o papel do gestor como orientador da transformação digital em um contexto de constantes mudanças e incertezas. Em vez de indicar um caminho fixo, a bússola oferece pontos de referência para apoiar decisões e comportamentos no dia a dia do escritório. As perguntas posicionadas nos pontos cardeais ajudam o gestor a verificar se a equipe compreende os motivos da adoção tecnológica, se a comunicação é clara e operacional, se o engajamento é construído de forma compartilhada e se a mudança é conduzida por inspiração ou apenas por necessidade. O instrumento funciona como um apoio prático, facilitando a identificação de ajustes necessários para alinhar comunicação, engajamento e liderança digital.

# CAPÍTULO 5

## PILAR 2

*Liderança Digital Estratégica*

# DIAGNÓSTICO

## O QUE A PESQUISA REVELOU:

*A pesquisa evidencia que a **liderança digital estratégica** nos escritórios de contabilidade está relacionada à capacidade de antecipar tendências, inovar, assumir riscos e gerir mudanças.*

# VISÃO DIGITAL

No âmbito da visão digital, os dados mostram que:

- A antecipação de tendências tecnológicas é percebida como responsabilidade primária dos sócios e diretores, sendo associada ao crescimento do escritório;
- Existe um descompasso entre visão digital e capacidade de execução;
- Há dependência de outros colaboradores para transformar a visão em ação, resultando em uma liderança digital fragmentada.

# INOVAÇÃO

Quanto à inovação,  
observou-se que:

- A inovação é compreendida como um meio para ampliar produtividade e gerar diferenciação competitiva;
- A responsabilidade pela inovação é descentralizada, atribuída a líderes específicos em seus domínios de atuação.

# ASSUNÇÃO DE RISCOS

No que se refere à  
assunção de riscos,  
os achados indicam  
que:

- O risco de investimento em tecnologia é gerido por meio de processos de decisão conjunta;
- A inação é percebida como o maior risco estratégico.

# GESTÃO DE MUDANÇAS E PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Em relação à gestão de mudanças e pensamento estratégico, a pesquisa revela que:

- Há criação de estruturas formais ou cargos específicos (TI, processos) para conduzir a transformação digital;
- O pensamento estratégico se manifesta no uso da tecnologia para sustentar a diversificação de serviços.

# ALERTA CRÍTICO

## RISCOS OBSERVADOS

- *Visão digital sem execução gera frustração e perda de credibilidade;*
- *Fragmentação da liderança dificulta coordenação e priorização;*
- *Ausência de estruturas claras fragiliza a gestão da mudança.*

## COMO IR PARA AÇÃO?

- *Traduzir visão digital em projetos pequenos, priorizados e executáveis;*
- *Definir responsáveis claros por cada iniciativa de inovação;*
- *Estabelecer critérios comuns para avaliar tecnologias e investimentos;*
- *Tratar a gestão de mudanças como processo contínuo, não pontual;*
- *Utilizar tecnologia de forma estratégica para diversificar serviços.*

# GUIA PARA AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR

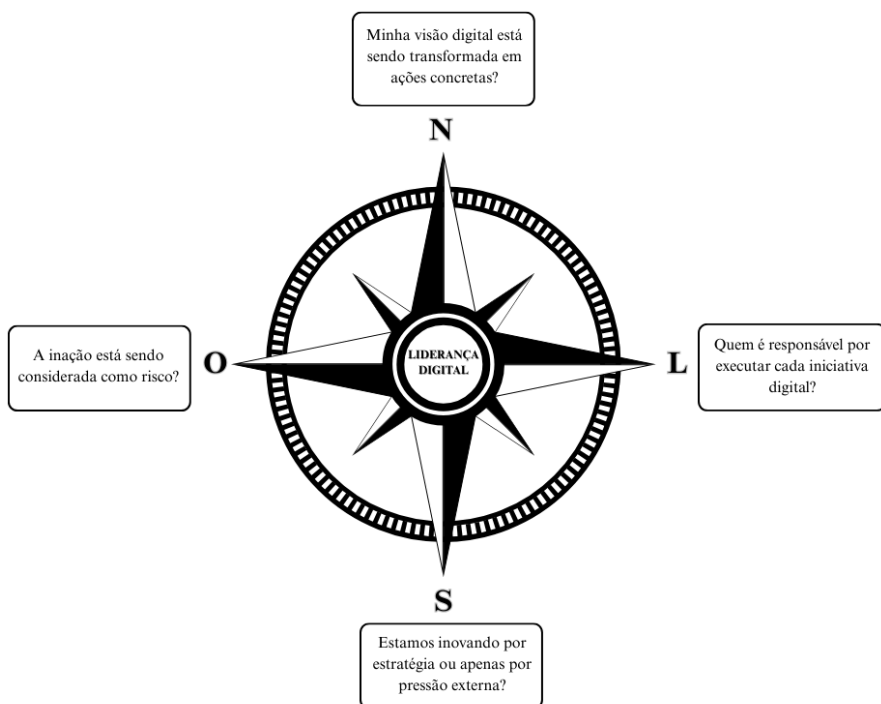
- *Minha visão digital está sendo transformada em ações concretas?*
- *Quem é responsável por executar cada iniciativa digital?*
- *Estamos inovando por estratégia ou apenas por pressão externa?*
- *A inação está sendo considerada como risco?*

A seguir a Figura 8 apresenta a Bússola das Competências Estratégicas da Liderança Digital, um instrumento de autoavaliação que apoia o gestor na análise de como a visão digital é convertida em decisões, responsabilidades e ações concretas. As perguntas destacam a necessidade de alinhar estratégia, execução e gestão de riscos para sustentar iniciativas digitais de forma consistente.

**Figura 8.** Bússola das Competências Estratégicas da Liderança Digital.

**BÚSSOLA DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DA  
LIDERANÇA DIGITAL**

Perguntas-guia para autoavaliação do gestor



A Bússola das Competências Estratégicas da Liderança Digital evidencia aspectos centrais da capacidade do gestor de transformar intenção estratégica em ação concreta. As perguntas destacam a clareza da execução, a definição de responsabilidades, a postura diante do risco e o direcionamento da inovação, permitindo identificar se as decisões digitais estão sendo conduzidas de forma estruturada e alinhadas às prioridades do negócio. A leitura da figura 8 favorece a reflexão sobre aspectos encontrados nos resultados da pesquisa sobre competências estratégicas da liderança digital.

# CAPÍTULO 6

## PILAR 3

*Conhecimento/Alfabetização  
Digital*

# DIAGNÓSTICO

## O QUE A PESQUISA REVELOU:

*Os resultados indicam que o conhecimento digital da liderança contábil não se limita ao domínio técnico, assumindo uma dimensão estratégica e cognitiva.*

# CONHECIMENTO/ ALFABETIZAÇÃO DIGITAL

A pesquisa  
evidencia que:

- A alfabetização digital envolve a capacidade de conectar tecnologia aos objetivos do negócio, e não apenas conhecimento técnico;
- Em alguns casos, há domínio técnico avançado, oriundo de experiências tecnológicas prévias;
- A liderança digital é marcada por proatividade, curiosidade e “fuçar” como forma de aprendizado contínuo;
- A metacognição (aprender a aprender) emerge como competência-chave;
- O líder atua como mediador, filtrando, priorizando e contextualizando inovações;
- Essa mediação evita tanto a adoção precipitada quanto a inércia tecnológica.

# ALERTA CRÍTICO

## RISCOS OBSERVADOS

- *Confundir liderança digital com domínio técnico isolado;*
- *Adoção apressada de tecnologias sem alinhamento estratégico;*
- *Paralisação diante do excesso de opções tecnológicas;*
- *Sobrecarga cognitiva da liderança sem mecanismos de filtragem.*

## COMO IR PARA AÇÃO?

- *Desenvolver alfabetização digital orientada à estratégia do negócio;*
- *Incentivar aprendizado contínuo baseado em curiosidade e experimentação;*
- *Estabelecer processos de avaliação e priorização tecnológica;*
- *Reconhecer que não adotar também é uma decisão estratégica;*
- *Posicionar o líder como mediador entre tecnologia, pessoas e estratégia.*

# GUIA PARA AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR

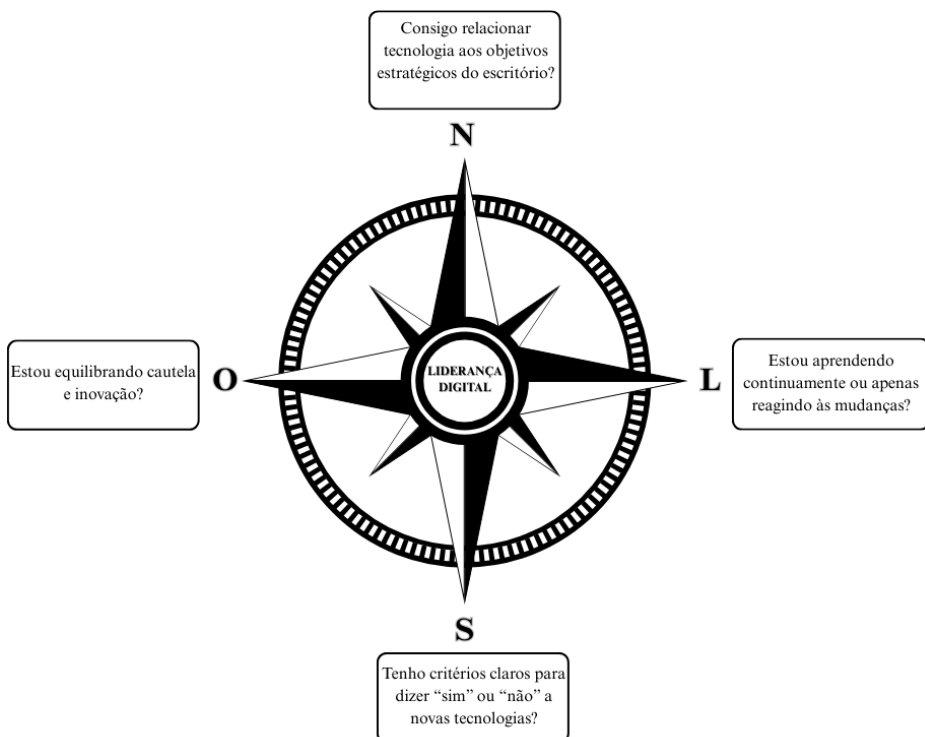
- *Consigo relacionar tecnologia aos objetivos estratégicos do escritório?*
- *Estou aprendendo continuamente ou apenas reagindo às mudanças?*
- *Tenho critérios claros para dizer “sim” ou “não” a novas tecnologias?*
- *Estou equilibrando cautela e inovação?*

A seguir a Figura 9 apresenta a Bússola do Conhecimento e da Alfabetização Digital da Liderança Digital, um instrumento de autoavaliação que auxilia o gestor a refletir sobre sua capacidade de compreender, aprender e aplicar tecnologia de forma estratégica. As perguntas reforçam a importância de transformar conhecimento digital em critério de decisão, evitando tanto a adoção impulsiva quanto a postura meramente reativa às mudanças.

**Figura 9.** Bússola do Conhecimento e Alfabetização Digital da Liderança Digital.

**BÚSSOLA DO CONHECIMENTO E ALFABETIZAÇÃO  
DIGITAL DA LIDERANÇA DIGITAL**

Perguntas-guia para autoavaliação do gestor



As perguntas da Bússola do Conhecimento e Alfabetização Digital da Liderança Digital direcionam a reflexão sobre a capacidade de conectar tecnologia aos objetivos do negócio, adotar uma postura ativa de aprendizado, definir critérios claros para a tomada de decisão e equilibrar cautela e inovação. A Figura 9 contribui para identificar se o conhecimento digital está sendo utilizado de forma estratégica e consciente, apoiando decisões mais consistentes no processo de transformação digital.

# CAPÍTULO 7

## NÍVEIS LIDERANÇA DIGITAL

A partir da integração entre os achados da revisão da literatura e as evidências empíricas das entrevistas, foi desenvolvido um modelo prático de maturidade em liderança digital voltado à realidade dos escritórios de contabilidade. A Figura 10 a seguir apresenta esse modelo de forma visual e aplicada, organizando a liderança digital em diferentes dimensões e níveis evolutivos. A proposta é permitir que gestores identifiquem, de maneira clara, onde o escritório se encontra hoje em relação à condução da transformação digital, reconhecendo forças, fragilidades e oportunidades de evolução.

**Figura 10.** Modelo de Maturidade em Liderança Digital em Escritórios de Contabilidade.

LIDERANÇA DIGITAL				
SOFT SKILLS				
Comunicação Eficaz				
Pergunta-chave	● Nível 1 <input type="checkbox"/>	● Nível 2 <input type="checkbox"/>	● Nível 3 <input type="checkbox"/>	● Nível 4 <input type="checkbox"/>
Como as mudanças tecnológicas são comunicadas no escritório?	Comunicação informal e reativa, ocorre apenas quando surgem problemas	Comunicação ocorre, mas sem contextualizar impactos práticos	Mudanças são traduzidas em benefícios operacionais claros	Comunicação é dialogada e co-construída com a equipe
Liderança Inspiradora				
Pergunta-chave	● Nível 1 <input type="checkbox"/>	● Nível 2 <input type="checkbox"/>	● Nível 3 <input type="checkbox"/>	● Nível 4 <input type="checkbox"/>
O que motiva a equipe a aderir às mudanças digitais?	Pressão, obrigação ou necessidade operacional	Exemplo pontual da liderança	Propósito e sentido compartilhados	Inspiração distribuída e reconhecida (lideranças técnicas e operacionais)
Colaboração e Adaptabilidade				
Pergunta-chave	● Nível 1 <input type="checkbox"/>	● Nível 2 <input type="checkbox"/>	● Nível 3 <input type="checkbox"/>	● Nível 4 <input type="checkbox"/>
Como o escritório lida com resistências às mudanças tecnológicas?	Resistência ignorada ou reprimida	Ajustes apenas quando surgem conflitos	Mediação ativa e diálogo	Adaptação orgânica apoiada por cultura colaborativa

Continuação...

## COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

### Visão Digital

Pergunta-chave	<span style="color: red;">●</span> Nível 1 <input type="checkbox"/>	<span style="color: orange;">●</span> Nível 2 <input type="checkbox"/>	<span style="color: green;">●</span> Nível 3 <input type="checkbox"/>	<span style="color: blue;">●</span> Nível 4 <input type="checkbox"/>
Como a liderança antecipa e direciona tendências tecnológicas?	Atua de forma reativa ao mercado	Visão existe, mas está concentrada e pouco compartilhada	Antecipação orienta decisões estratégicas	Visão digital é compartilhada e direciona o crescimento

### Inovação

Pergunta-chave	<span style="color: red;">●</span> Nível 1 <input type="checkbox"/>	<span style="color: orange;">●</span> Nível 2 <input type="checkbox"/>	<span style="color: green;">●</span> Nível 3 <input type="checkbox"/>	<span style="color: blue;">●</span> Nível 4 <input type="checkbox"/>
Como a inovação digital é compreendida e praticada no escritório?	Inovação ocorre apenas por pressão externa	Inovação pontual e fragmentada	Inovação orientada à produtividade e resultados	Inovação integrada à estratégia e à diferenciação competitiva

### Assunção de Riscos (Gestão de Riscos)

Pergunta-chave	<span style="color: red;">●</span> Nível 1 <input type="checkbox"/>	<span style="color: orange;">●</span> Nível 2 <input type="checkbox"/>	<span style="color: green;">●</span> Nível 3 <input type="checkbox"/>	<span style="color: blue;">●</span> Nível 4 <input type="checkbox"/>
Como os riscos associados à tecnologia são tratados?	Evitação do risco e adiamento de decisões	Cautela excessiva e investimentos lentos	Riscos avaliados e decididos coletivamente	Risco tratado como aprendizado (testes controlados)

### Gestão de Mudanças

Pergunta-chave	<span style="color: red;">●</span> Nível 1 <input type="checkbox"/>	<span style="color: orange;">●</span> Nível 2 <input type="checkbox"/>	<span style="color: green;">●</span> Nível 3 <input type="checkbox"/>	<span style="color: blue;">●</span> Nível 4 <input type="checkbox"/>
Como as mudanças digitais são conduzidas ao longo do tempo?	Mudanças improvisadas e descontinuadas	Mudanças reativas e pouco acompanhadas	Gestão estruturada com responsáveis definidos	Mudança contínua integrada à rotina organizacional

### Pensamento Estratégico

Pergunta-chave	<span style="color: red;">●</span> Nível 1 <input type="checkbox"/>	<span style="color: orange;">●</span> Nível 2 <input type="checkbox"/>	<span style="color: green;">●</span> Nível 3 <input type="checkbox"/>	<span style="color: blue;">●</span> Nível 4 <input type="checkbox"/>
Como a tecnologia é utilizada para sustentar a estratégia do negócio?	Tecnologia desconectada da estratégia	Uso pontual e operacional	Tecnologia sustenta a diversificação de serviços	Tecnologia orienta posicionamento e vantagem competitiva

## HABILIDADES TÉCNICAS DIGITAIS

### Conhecimento/Alfabetização Digital

Pergunta-chave	<span style="color: red;">●</span> Nível 1 <input type="checkbox"/>	<span style="color: orange;">●</span> Nível 2 <input type="checkbox"/>	<span style="color: green;">●</span> Nível 3 <input type="checkbox"/>	<span style="color: blue;">●</span> Nível 4 <input type="checkbox"/>
Qual é o papel da liderança em relação ao conhecimento digital?	Dependência técnica de terceiros	Conhecimento operacional básico	Alfabetização digital estratégica	Mediação ativa, filtragem, metacognição e aprendizado contínuo

# CAPÍTULO 8

## O TAMANHO IMPORTA?

# O TAMANHO IMPORTA?

Até aqui, apresentamos o resultado da pesquisa tendo como base a resposta de escritórios que possuem 20 ou mais colaboradores. Pesquisas tradicionalmente revelam que, à medida que a estrutura organizacional cresce, tornam-se necessários maiores controles e mecanismos de governança. Essa relação tamanho e controles despertou em nós algumas inquietações:

- *Será que o tamanho da organização contábil impacta nas formas como se constitui e opera a liderança digital?*
- *Como funciona para quem está começando?*
- *Como pode funcionar para modelos de negócios contábeis mais enxutos que desejam se estruturar para uma transformação digital mais efetiva?*

Para responder essa inquietação e prover resultados que possam impactar a prática contábil em escritórios de diferentes portes, realizamos mais uma etapa de coleta de dados, por meio de entrevistas com 11 escritórios contábeis que possuem entre 9 e 17 colaboradores.

**Figura 11.** Perfil dos escritórios de contabilidade participantes da pesquisa que possuem menos de 20 colaboradores.



**Figura 12.** Distribuição regional e presença digital dos escritórios dos entrevistados com menos de 20 colaboradores.



Os escritórios cujos sócios foram entrevistados possuem uma faixa de 140 a 400 clientes (Figura 11 e 12). Todos os escritórios entrevistados possuem contas ativas no Instagram, tanto do escritório quanto dos sócios. Nessa etapa da pesquisa a abrangência regional contou com a região Sul e Sudeste.

A análise das entrevistas indica que, nos escritórios contábeis com menos de 20 colaboradores, a **liderança digital está fortemente associada ao papel dos sócios ou gestores na condução das decisões tecnológicas**. Em estruturas organizacionais enxutas, esses líderes assumem diretamente a responsabilidade pelas habilidades técnicas de forma a avaliar, escolher e implementar ferramentas digitais que apoiem as rotinas do escritório.

Em relação às **competências estratégicas** de uma liderança digital, também há a **figura do sócio** como quem lidera e desempenha as atividades relacionadas a visão digital e pensamento visionário, pensamento estratégico, inovação, gestão da mudança e assunção de risco. As perspectivas relacionadas às **soft skills também seguem o mesmo padrão e são associadas ao papel dos sócios nesses negócios**.

A seguir são detalhadas as análises em cada perspectiva relacionada ao líder digital no contexto de escritórios contábeis que possuem até 20 colaboradores. É notório que a centralidade da liderança está relacionada ao papel de sócio e gestor nesses negócios.

## HABILIDADES TÉCNICAS

### Visão Digital e Pensamento Visionário

#### Visão Digital conduzida pela liderança

A identificação de novas soluções digitais geralmente parte da iniciativa direta da liderança. Os gestores relatam que acompanham novidades do setor, avaliam tecnologias emergentes e refletem sobre como essas ferramentas podem ser incorporadas às rotinas do escritório. Dessa forma, a visão digital se manifesta na capacidade da liderança de observar o ambiente externo e antecipar movimentos que possam contribuir para a modernização dos processos contábeis.

#### Participação de outras lideranças no processo de inovação

Apesar dessa centralidade na liderança principal, alguns poucos relatos indicam que a antecipação de tendências também pode envolver outros níveis de liderança dentro do escritório, tornando essa competência mais compartilhada. As entrevistas mostram que coordenadores e líderes de áreas específicas também demonstram interesse em promover mudanças nos departamentos e contribuir com sugestões de inovação. Em alguns casos, diferentes lideranças internas participam desse processo, como gerentes ou responsáveis por áreas técnicas, indicando que a identificação de oportunidades tecnológicas pode ser construída de forma colaborativa, ainda que a liderança principal continue exercendo papel central nesse direcionamento.

### Pensamento Estratégico

#### Direcionamento estratégico conduzido pelos sócios/gestores

A liderança principal costuma assumir a responsabilidade por observar mudanças no mercado, acompanhar novas soluções tecnológicas e definir prioridades relacionadas à automação e à digitalização do escritório. Esses gestores demonstram um olhar estratégico voltado à identificação de oportunidades que possam melhorar a eficiência dos processos e preparar o escritório para as transformações do setor. Nesse contexto, o pensamento estratégico da liderança se manifesta na capacidade de conectar tendências tecnológicas às necessidades do negócio, orientando decisões sobre quais tecnologias adotar e como integrá-las às rotinas organizacionais. Dessa forma, a liderança desempenha papel central na condução da transformação digital e na definição dos caminhos de modernização do escritório.

## Inovação

### **Liderança como impulsionadora da inovação**

A iniciativa de introduzir novas tecnologias e promover mudanças organizacionais costuma partir da liderança principal. Os gestores demonstram um olhar voltado à automatização de processos e à digitalização das rotinas do escritório, assumindo o papel de avaliar novas ferramentas e estimular a modernização das atividades.

### **Contribuições da equipe para iniciativas inovadoras**

Apesar do papel central da liderança, as entrevistas mostram que a inovação também pode emergir a partir da interação entre diferentes membros da organização. Coordenadores, gerentes e líderes de áreas específicas frequentemente identificam oportunidades de melhoria nos processos e sugerem mudanças em seus departamentos. Em alguns escritórios, profissionais próximos às operações acompanham tendências e contribuem com ideias que fortalecem as iniciativas de inovação, indicando que esse processo pode ocorrer de forma colaborativa.

### **Inovação associada à adoção contínua de tecnologias**

Outro aspecto percebido nas entrevistas é a relação entre inovação e investimento constante em tecnologias voltadas à melhoria dos processos internos. Alguns escritórios relatam a adoção de ferramentas para captura automática de documentos, processamento digital de informações e robotização de atividades operacionais. Essas iniciativas demonstram que a inovação tecnológica é percebida como um caminho para aumentar a eficiência das rotinas contábeis e fortalecer o posicionamento competitivo do escritório no mercado.

### **Disseminação da inovação no ambiente de trabalho**

Os relatos também indicam que a inovação depende da capacidade de difundir novas práticas entre os membros da equipe. Em alguns casos, profissionais que atuam diretamente no operacional exercem influência na promoção de mudanças, incentivando o uso de novas ferramentas e estimulando o time a adotar práticas mais digitais. Assim, a inovação tende a surgir da combinação entre o direcionamento estratégico da liderança e a participação ativa de diferentes colaboradores no processo de transformação do escritório.

## Gestão de Mudanças

### **Liderança ativa na implementação de tecnologias**

Os relatos indicam que, em muitos casos, os próprios gestores conduzem todas as etapas do processo de mudança, desde a identificação de novas tecnologias até sua implementação e utilização pelas equipes. Isso inclui pesquisar soluções, participar da implantação dos sistemas, organizar treinamentos e acompanhar se as ferramentas estão sendo efetivamente utilizadas nas rotinas do escritório.

### **Comunicação como elemento central da mudança**

Outro aspecto destacado nas entrevistas é a importância da comunicação durante o processo de mudança. A liderança precisa explicar à equipe os motivos das transformações, os benefícios das novas ferramentas e os impactos práticos nas atividades diárias. Esse processo de alinhamento contribui para aumentar a compreensão dos colaboradores e facilitar a adoção das novas práticas digitais.

### **Resistência às mudanças tecnológicas**

Os dados também mostram que a introdução de novas tecnologias pode gerar resistência, especialmente entre colaboradores mais antigos ou menos familiarizados com ferramentas digitais. Um dos gestores menciona dificuldades na adaptação de parte da equipe, o que exige da liderança maior acompanhamento, orientação e persistência no processo de implementação das mudanças.

### **Apoio técnico para viabilizar a transformação**

Alguns poucos escritórios recorrem ao suporte de especialistas para apoiar a transformação digital. Esse apoio pode ocorrer por meio de consultorias ou empresas terceirizadas de tecnologia da informação, que auxiliam na implementação de sistemas e no suporte técnico das ferramentas utilizadas. Assim, a gestão de mudanças tende a combinar a liderança ativa dos gestores com suporte técnico especializado para viabilizar a adoção de novas tecnologias.

## **Assunção de Risco**

### **Liderança como agente central na tomada de risco**

A iniciativa de experimentar novas tecnologias e promover inovações costuma partir da liderança principal do escritório. Os gestores demonstram maior abertura para avaliar soluções digitais e direcionar a organização para processos de automatização e digitalização. Ao mesmo tempo, as entrevistas indicam que parte da equipe operacional pode demonstrar receio diante dessas mudanças, muitas vezes associado ao medo de substituição por tecnologias, o que reforça o protagonismo da liderança na condução dessas decisões.

### **Monitoramento de tendências tecnológicas**

Outro aspecto identificado refere-se à busca ativa por tendências tecnológicas e oportunidades de inovação. Alguns escritórios relatam que determinados profissionais acompanham novidades do setor e participam de eventos nos quais entram em contato com diversas tecnologias disponíveis no mercado. Esse movimento permite conhecer novas ferramentas, avaliar soluções já utilizadas e analisar possibilidades futuras de adoção tecnológica.

### **Estímulo à inovação a partir das áreas internas**

Embora a decisão final esteja concentrada na liderança, a disposição para inovar pode ser estimulada por diferentes áreas da organização. Coordenadores e responsáveis por departamentos frequentemente demonstram interesse em promover mudanças em suas áreas e sugerem melhorias nos processos. Dessa forma, a assunção de risco na transformação digital tende a resultar da combinação entre liderança decisória, monitoramento de tendências tecnológicas e demandas internas por melhoria e inovação.

## **SOFT SKILLS**

### **Comunicação Eficaz**

#### **Comunicação da mudança concentrada na liderança**

A responsabilidade por comunicar mudanças tecnológicas geralmente recai sobre os sócios ou gestores do escritório. São esses líderes que explicam as transformações, apresentam novas ferramentas e conduzem o diálogo com a equipe durante o processo de adoção de tecnologias. Esse protagonismo da liderança reforça seu papel não apenas na decisão estratégica, mas também na articulação das mudanças junto aos colaboradores.

#### **Comunicação clara para engajar a equipe**

As entrevistas também mostram que a forma como as mudanças são comunicadas influencia diretamente o engajamento da equipe. Quando a liderança explica os motivos das transformações, os benefícios das novas ferramentas e os impactos práticos nas rotinas de trabalho, os colaboradores tendem a compreender melhor o processo e a aderir com maior facilidade às novas práticas digitais.

#### **Comunicação compartilhada entre diferentes lideranças**

Embora a liderança principal exerça papel central, a comunicação com a equipe também pode ser compartilhada. Em alguns escritórios, outros sócios ou líderes que possuem maior proximidade com a equipe acabam assumindo a condução das conversas sobre mudanças tecnológicas e novos processos.

#### **Comunicação como mediação das resistências**

Os dados também indicam que a comunicação eficaz está relacionada à gestão da adaptação organizacional. A introdução de novas tecnologias pode gerar dificuldades ou resistências entre alguns colaboradores, especialmente durante os primeiros momentos de implementação. Nesse contexto, a liderança precisa atuar como mediadora do processo, explicando as mudanças, acompanhando a adaptação da equipe e reforçando os benefícios das novas ferramentas para o trabalho cotidiano.

## Liderança Inspiradora

### **Inspiração conduzida pela liderança principal**

A responsabilidade de motivar a equipe diante das transformações tecnológicas costuma recair sobre os sócios ou gestores do escritório. Esses líderes atuam como referências no processo de mudança, incentivando o uso de novas tecnologias e demonstrando a importância da digitalização para a evolução das rotinas contábeis. Assim, a liderança inspiradora se manifesta na capacidade de estimular a equipe a enxergar valor nas mudanças e a participar do processo de transformação.

### **Influência de referências internas no cotidiano do trabalho**

Além da liderança principal, os relatos das entrevistas indicam que alguns colaboradores também podem se tornar referências internas na promoção das mudanças tecnológicas. Em certos casos, colaboradores que possuem maior proximidade com o time ou maior familiaridade com as ferramentas digitais exercem influência no dia a dia do trabalho, ajudando a mobilizar a equipe e a estimular o uso das novas soluções.

### **Inspiração diante das resistências à tecnologia**

Inspirar a equipe envolve lidar com dúvidas e resistências relacionadas ao uso de novas tecnologias. Durante a implementação de sistemas automatizados ou ferramentas digitais, alguns colaboradores demonstram insegurança quanto à confiabilidade dessas soluções. Nesse contexto, a liderança precisa incentivar a equipe, esclarecer dúvidas e reforçar a importância das mudanças para o desenvolvimento do escritório.

## Colaboração e Adaptabilidade

### **Colaboração orientada pela liderança**

Os relatos mostram que a liderança frequentemente inicia o processo de busca por novas tecnologias, avaliando soluções disponíveis no mercado e conduzindo sua implementação. A partir dessas decisões, os demais membros da equipe participam da aplicação das mudanças no cotidiano do trabalho, sendo incentivados a colaborar na adoção das novas ferramentas.

### **Colaboração baseada na especialização da equipe**

A colaboração pode ocorrer por meio da especialização dos colaboradores em determinados sistemas ou ferramentas. Em alguns escritórios, cada profissional acaba se destacando no uso de um sistema específico, auxiliando os colegas e compartilhando conhecimentos que facilitam o uso das tecnologias no dia a dia.

## Adaptabilidade gradual às tecnologias

A adaptação às novas tecnologias ocorre de forma gradual. Alguns colaboradores demonstram cautela diante da automação, preferindo conferir processos manualmente até adquirir maior confiança nas ferramentas digitais. Com o tempo, a familiaridade com os sistemas tende a aumentar, favorecendo a adaptação das rotinas de trabalho.

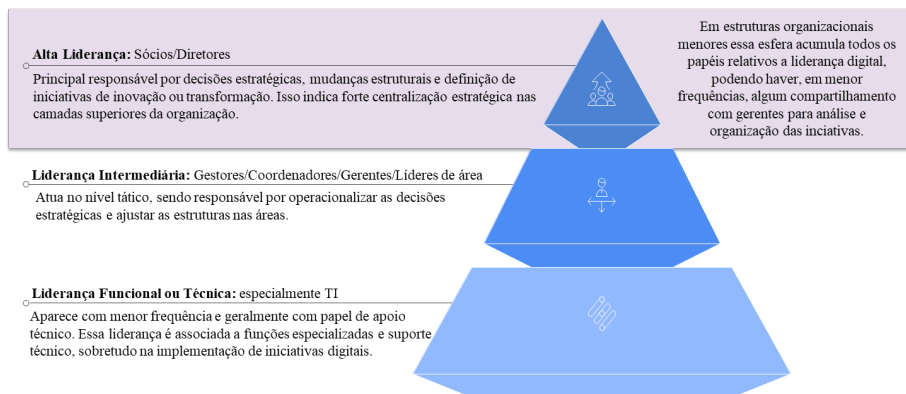
## Referências internas que estimulam colaboração e aprendizado

Além da liderança, alguns colaboradores se tornam referências internas no uso de tecnologias, incentivando a implementação de novas ferramentas e estimulando o envolvimento da equipe. Esses profissionais ajudam a disseminar conhecimentos e contribuem para fortalecer a colaboração e o aprendizado coletivo no processo de transformação digital.

Posteriormente ao detalhamento das análises dos escritórios com menos de 20 colaboradores, é notório que o papel de líder digital é o propulsor da transformação digital nos negócios contábeis. A estrutura dos negócios contábeis define quem assume os papéis relacionados à liderança digital, sendo concentrado no sócio em estruturas menores e mais capilarizado com a equipe em estruturas maiores.

A Figura 13 sintetiza os resultados da pesquisa destacando as diferentes sistematizações da liderança digital nos escritórios contábeis analisados. Os resultados trazem luz para a importância da liderança ser capilarizada para o escritório como um todo, conforme haja o crescimento do negócio.

**Figura 13.** Cenário da Liderança Digital em Escritórios Contábeis.



# CAPÍTULO 9

## EPÍLOGO

Este guia de boas práticas de liderança digital para escritórios de contabilidade consolidada, de forma aplicada, os principais achados da pesquisa, transformando evidências empíricas em orientações concretas para a ação gerencial. Ao longo do material, ficou evidente que a liderança digital, no contexto contábil, não se configura como um papel isolado ou restrito ao domínio tecnológico, mas como um conjunto integrado de comportamentos, competências e decisões que atravessam a estratégia, a cultura organizacional e a gestão de pessoas.

Os resultados demonstram que a liderança digital nos escritórios de contabilidade é fortemente sustentada por soft skills, como comunicação clara, capacidade de inspirar, colaboração e adaptabilidade. Esses elementos se mostram decisivos para reduzir resistências, criar sentido para a adoção de tecnologias e conectar decisões estratégicas à rotina operacional. A pesquisa também revelou fragilidades recorrentes, especialmente relacionadas à comunicação falha, à centralização excessiva das decisões nos sócios e à condução das mudanças apenas por necessidade, e não por visão. Essas fragilidades, quando não endereçadas, tendem a comprometer o engajamento das equipes e limitar os ganhos potenciais da transformação digital.

No campo das competências estratégicas, o estudo evidencia que a visão digital é amplamente reconhecida como responsabilidade da alta liderança, mas nem sempre acompanhada de mecanismos eficazes de execução. A fragmentação da liderança digital, a ausência de responsáveis claros e a dificuldade de priorização emergem como desafios relevantes. Ao mesmo tempo, observa-se uma compreensão madura de que a inação representa um risco estratégico significativo, reforçando a necessidade de estruturar processos de decisão, inovação e gestão de mudanças de forma contínua e integrada ao negócio.

Quanto ao conhecimento e à alfabetização digital, a pesquisa reforça que liderar digitalmente não significa, necessariamente, possuir domínio técnico avançado, mas desenvolver a capacidade de aprender continuamente, filtrar informações, priorizar iniciativas e relacionar tecnologia aos objetivos estratégicos do escritório.

A figura do líder como mediador entre tecnologia, pessoas e estratégia se destaca como um elemento central para evitar tanto a adoção precipitada de soluções quanto a paralisia diante do excesso de opções disponíveis no mercado.

O modelo de maturidade em liderança digital proposto neste guia sintetiza essas dimensões e oferece um instrumento prático para reflexão, diagnóstico e evolução. Mais do que classificar escritórios em níveis estanques, o modelo permite reconhecer que a liderança digital é um processo dinâmico, influenciado pelo porte do escritório, pelo nicho de atuação, pela cultura organizacional e pelo contexto competitivo. Nesse sentido, o avanço em maturidade não ocorre de forma linear, mas por meio de ajustes contínuos, aprendizados incrementais e escolhas estratégicas conscientes.

Este guia não pretende oferecer soluções universais ou receitas prontas, mas apoiar gestores na construção de uma liderança digital alinhada à realidade dos escritórios de contabilidade no Brasil. Ao estimular a autoavaliação, a reflexão crítica e a adoção de boas práticas viáveis, o material busca contribuir para que a transformação digital deixe de ser percebida apenas como um imperativo tecnológico e passe a ser compreendida como um processo organizacional, humano e estratégico. Dessa forma, espera-se que o guia sirva como um instrumento de apoio à tomada de decisão, ao desenvolvimento da liderança e ao fortalecimento da competitividade dos escritórios contábeis em um ambiente cada vez mais digital e dinâmico.



## DOMINIQUE ROCHEL GIMENES

Dominique Rochel Gimenes é pesquisadora, mestranda em Controladoria e Contabilidade na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), doutoranda em Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduou-se em Ciências Contábeis pela Universidade da Região da Campanha (URCAMP). Seus interesses de pesquisa concentram-se em transformação digital, capacidades dinâmicas digitais, inovação, liderança digital e escritórios de contabilidade, buscando aliar inovação e rigor metodológico para gerar impacto teórico e prático no futuro da contabilidade.



## FERNANDA DA SILVA MOMO

Pesquisadora e professora na área de gestão de sistemas e tecnologia da informação, com experiência em temas como blockchain e inovação em modelos de negócio. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), é também especialista em Docência no Ensino Superior, além de mestre e doutora em Administração com ênfase em Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação. Apaixonada por investigar o impacto das tecnologias disruptivas na gestão e na sociedade, Fernanda compartilha seus estudos e reflexões para apoiar profissionais e acadêmicos interessados em compreender e aplicar soluções tecnológicas de forma estratégica e responsável.

**AUTORAS**

**Guia de Boas Práticas de Liderança Digital para Escritórios de Contabilidade**, derivado da pesquisa Transformação digital em escritórios contábeis: o papel da liderança digital na construção de capacidades dinâmicas digitais, este guia tem como propósito traduzir evidências acadêmicas em orientações práticas para a atuação gerencial no contexto contábil. O material foi desenvolvido para apoiar sócios, diretores e gestores na compreensão e no fortalecimento da liderança digital como elemento central da transformação organizacional.

Elaborado por Dominique Gimenes e Fernanda Momo, este guia transforma os achados da pesquisa em um conjunto de orientações aplicáveis à gestão da transformação digital em escritórios de contabilidade. O guia estrutura-se a partir dos achados empíricos da pesquisa, organizando a liderança digital em três pilares fundamentais: *soft skills*, competências estratégicas e conhecimento e alfabetização digital. Cada pilar combina diagnóstico, alertas críticos, boas práticas aplicáveis e perguntas-guia de autoavaliação, oferecendo ao gestor instrumentos concretos para refletir sobre sua atuação e orientar decisões no dia a dia do escritório. Dessa forma, o material conecta teoria e prática, respeitando as limitações operacionais e a realidade dos escritórios de contabilidade.

## Aplicação

Destinado a sócios, diretores e gestores de escritórios de contabilidade, este guia funciona como um instrumento de apoio à prática gerencial, permitindo diagnosticar fragilidades, identificar oportunidades de evolução e orientar a construção de uma liderança digital mais consciente e estruturada. Mais do que implementar ferramentas, o guia demonstra que a competitividade sustentável decorre da capacidade de liderar a transformação digital de forma estratégica, progressiva e alinhada à cultura organizacional.

