Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.10, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS CONTÁBEIS

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE MANAGEMENT OF ACCOUNTING BUSINESS MODELS

Letícia Eduarda Tadia Muskoph
Bacharel em Ciências Contábeis, Universidade Franciscana, Brasil
E-mail: l.muskoph@ufn.edu.br

Bruna Faccin Camargo
Doutorado em Contabilidade e Finanças, Universidade Franciscana, Brasil
E-mail: brunafaccinflor@hotmail.com

Jaqueline Carla Guse
Mestre em Ciências Contábeis, Universidade Franciscana, Brasil
E-mail: jaqueline.guse@ufn.edu.br

Lucas Almeida dos Santos
Doutor em Administração, Universidade Franciscana, Brasil
E-mail: lucas.almeida@ufn.edu.br

Jocias Maier Zanatta
Mestre em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil
E-mail: josk85@gmail.com

Recebido: 01/05/2025 – Aceito: 26/05/2025

Resumo

O objetivo que norteou este estudo foi analisar a influência da cultura organizacional na gestão dos modelos de negócios contábeis. Para tal, foram definidos três objetivos específicos: caracterizar a gestão presente nos escritórios analisados, identificar as dimensões culturais que influenciam essas organizações e propor um alinhamento entre a gestão atual e as percepções culturais identificadas. A pesquisa, de caráter descritivo e qualitativo, foi conduzida por meio de quatro casos, com diferentes modelos de negócios (dois tradicionais e dois digitais). Foram analisadas 17 questões baseadas em dimensões culturais aplicada aos funcionários das organizações através de questionário, além de práticas gerenciais relatadas pelos gestores por meio de entrevista semiestruturada. Os dados foram tabulados e interpretados por meio de análise de frequência e categorização. Os principais resultados indicaram que a cultura organizacional influencia significativamente a gestão dos modelos de negócios contábeis. Nos modelos tradicionais, há foco em normas e estabilidade, enquanto os digitais priorizam inovação e flexibilidade. Dimensões

culturais, como controle e abertura, moldam práticas e decisões organizacionais. No alinhamento proposto, foi recomendado que os tradicionais adotem maior flexibilidade e inclusão, e os digitais fortaleçam práticas de governança e reconhecimento formal. O estudo contribui para a compreensão de como alinhar práticas gerenciais às dimensões culturais, promovendo eficiência organizacional e adaptabilidade, especialmente em um setor em transformação como o contábil.
Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestão Estratégica; Modelos de Negócios Contábeis.

Abstract

The objective of this study was to analyze the influence of organizational culture on the management of accounting business models. To this end, three specific objectives were defined: to characterize the management present in the offices analyzed, to identify the cultural dimensions that influence these organizations, and to propose an alignment between current management and the cultural perceptions identified. The research, of a descriptive and qualitative nature, was conducted through four cases, with different business models (two traditional and two digital). Seventeen questions based on cultural dimensions were analyzed, applied to the employees of the organizations through a questionnaire, in addition to management practices reported by managers through semi-structured interviews. The data were tabulated and interpreted through frequency analysis and categorization. The main results indicated that organizational culture significantly influences the management of accounting business models. In traditional models, there is a focus on standards and stability, while digital models prioritize innovation and flexibility. Cultural dimensions, such as control and openness, shape organizational practices and decisions. In the proposed alignment, it was recommended that traditional models adopt greater flexibility and inclusion, and digital models strengthen governance practices and formal recognition. The study contributes to the understanding of how to align management practices with cultural dimensions, promoting organizational efficiency and adaptability, especially in a sector undergoing transformation such as accounting.
Keywords: Organizational Culture; Strategic Management; Accounting Business Models.

1. Introdução

A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico criado pelos seres humanos para dar sentido à vida e ao mundo ao seu redor (GEERTZ, 1989). No ambiente corporativo, ela desempenha um papel central na definição da identidade da organização, orientando atitudes e comportamentos diante de desafios internos e externos (FLEURY, 1987; SCHEIN, 1995). Segundo Chang (2003), a cultura abrange a disseminação de símbolos, significados, normas,

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

hábitos e valores compartilhados em um sistema social. Para Machado (2004), a cultura organizacional também influencia diretamente padrões e estruturas, moldando sistemas financeiros, procedimentos internos e o comportamento dos membros da empresa.

Conforme citado por Hofstede et al. (1990), os valores moldam a cultura dos integrantes da organização e afetam as práticas, sendo a percepção destas o que constitui a essência da corporação. As práticas organizacionais, segundo Verbeke (1990), são aprendidas com o desenvolvimento das tarefas em conjunto e são compartilhadas pelos integrantes das empresas. Padoveze e Benedicto (2005) ressaltam que a cultura organizacional é um fator determinante no direcionamento das atividades de uma empresa.

Sob este viés, as variáveis internas da organização, como sistema de controle, autoridade, estrutura, tarefas e regras, envolvem a perspectiva cultural, sendo refletida por meio da cultura organizacional, que influencia o modo como as pessoas executam suas tarefas, definem e administram seus recursos para atingir seus objetivos (HEINZMANN; LAVARDA, 2011). Gambi et al. (2015) afirmam que fatores culturais afetam a maneira com que as corporações operam, tanto em suas decisões pessoais quanto em seus comportamentos, além de implicar diretamente na performance de sua gestão.

Já na década de 80, autores como Schwartz e Davis (1981) afirmavam que a cultura organizacional era vista como uma força ou uma fraqueza para uma empresa que está mudando seu direcionamento estratégico. Em consonância ao exposto, dados fornecidos pela Pesquisa Global 2021 realizada pela *PricewaterhouseCoopers* com 3.200 participantes, identificou que 66% dos executivos e gestores acreditavam que atualmente a cultura organizacional é tão importante quanto as estratégias e o modelo operacional da empresa. Adicionalmente, os resultados desta pesquisa demonstraram que organizações que detinham de uma cultura considerada positiva, perceberam uma ampliação na receita (48%), nos índices de satisfação dos funcionários (80%) e dos clientes (89%).

Ao analisar o papel da contabilidade na gestão organizacional, este estudo converge com a visão de Hofstede (1991) sobre a influência da cultura nos

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

sistemas contábeis. A pesquisa de Carvalho, Morais e Urquiza (2023) complementa essa perspectiva ao demonstrar que a percepção dos gestores sobre a relevância das informações contábeis molda a cultura organizacional, incentivando a busca por precisão e a tomada de decisões embasadas em dados.

A transformação digital na contabilidade, segundo Thomson (2018) e Martins (2024), visa deslocar o foco dos contadores para atividades estratégicas, possibilitado pela automação de processos e pela adoção de novas tecnologias. Essa mudança impulsiona a flexibilidade, a inovação e a gestão baseada em experimentação nas organizações contábeis.

Estas mudanças estão remodelando a contabilidade, impulsionando a criação de novos modelos de negócios. Contudo, a cultura organizacional tradicional, caracterizada por uma estrutura hierárquica e processos burocráticos, pode limitar a capacidade das empresas contábeis de se adaptarem a esse novo cenário. Neste sentido, se faz necessário entender como a cultura organizacional interage com os modelos de negócios inovadores para garantir a eficiência e a competitividade das organizações contábeis (XAVIER, CARRARO E RODRIGUES, 2020; MARTINS, 2024).

Assim, torna-se pertinente questionar: Como a cultura organizacional influência na gestão dos modelos de negócios contábeis? Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de analisar a influência da cultura organizacional na gestão dos modelos de negócios contábeis. Com o intuito de atingir o objetivo geral e as suas etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: caracterizar a gestão presente de acordo com o modelo de negócio em análise; identificar as dimensões culturais das organizações conforme o modelo de negócio adotado; propor um alinhamento entre a cultura organizacional e a gestão do modelo de negócio contábil.

A mudança organizacional, segundo Deal e Kennedy (1982), é impulsionada não apenas por fatores externos, mas também por expectativas sociais. Perides et al. (2020) reforçam a importância da cultura organizacional como lente para analisar diversos aspectos das organizações. A revisão de

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

literatura de Malheiros e Tomei (2021) indica que a pesquisa brasileira sobre cultura organizacional se concentra na influência da cultura na performance, na gestão e no comportamento individual, além de explorar a relação entre cultura nacional e organizacional e o papel moderador da cultura nos objetivos organizacionais.

Este estudo busca contribuir para a área contábil ao analisar a interseção entre as práticas contábeis, os desafios culturais e regulatórios enfrentados pelas empresas em processos de transição. A compreensão dessa relação é fundamental para otimizar a eficiência operacional e garantir a adaptação às mudanças do mercado. Além disso, a pesquisa visa promover práticas contábeis mais éticas e alinhadas às expectativas da sociedade em um contexto globalizado.

A cultura organizacional exerce uma influência significativa na forma como as organizações operam, incluindo a forma como a contabilidade é utilizada. Como apontam Spector (2002) e Robbins (2005), a compreensão da cultura organizacional torna-se necessária para promover o bem-estar dos colaboradores e a eficácia da gestão. Carvalho, Morais e Urquiza (2023) evidenciam que a cultura molda a forma como a contabilidade é percebida e utilizada nas organizações, tornando o estudo da cultura essencial para garantir a relevância da contabilidade como ferramenta de gestão.

2. Revisão da Literatura

2.1 Cultura Organizacional

A partir da década de 1970, a cultura organizacional ganhou destaque com uma abordagem sociológica e antropológica, como destacado por Petigrew (2007). Segundo o autor, a cultura organizacional comunica a um grupo, em um determinado momento, a sensação de pertencimento dentro do ambiente, expresso por meio de linguagem, formas, categorias e imagens. Anteriormente, Berger e Luckmann (1997) já apontavam que a interação social inserida nos padrões de interação organizacional, na linguagem e nos rituais do cotidiano da organização, evidencia a cultura organizacional.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

A literatura oferece interpretações da cultura organizacional, convergindo para a concepção como sendo um conjunto de pressupostos fundamentais e valores que, quando compartilhados, caracterizam uma organização (SCHEIN, 1985; STEVEN, 1989; SMIRCICH, 2017). Conforme Quadro 1, ao longo dos anos os autores têm mantido uma visão consistente sobre o conceito de cultura, reconhecendo-a como um conjunto de crenças, valores e práticas compartilhadas por um grupo social.

Amaro et al. (2020) compartilham da mesma visão e complementam que a cultura de uma organização pode ser compreendida como um conjunto de pressupostos fundamentais que um grupo específico concebeu, descobriu ou desenvolveu enquanto lidava com desafios de adaptação externa e integração interna. Ince (2023) defende que a cultura de uma organização é formada por diferentes perspectivas de um grupo de pessoas e é influenciada pelos hábitos da sociedade.

Dentre os aspectos que podem ser observados pela perspectiva da cultura organizacional, destacam-se o senso de desenvolvimento, o comprometimento, a manifestação de valores morais e a clareza sobre comportamentos que são aceitos (STEVEN, 1989; SMIRCICH, 2017). Fleury (1987) esclarece que a formação da cultura dentro das organizações ocorre principalmente através da socialização, distinguindo-a entre a socialização primária, que envolve relações diretas e aspectos emocionais, e a socialização secundária, relacionada ao processo de comunicação formal e intercâmbios básicos entre os indivíduos. O autor destaca que em ambos os casos, a linguagem desempenha um papel central nesse processo de construção.

Meek (1988) sustenta a ideia de que uma cultura não pode ser criada ou destruída - ela simplesmente existe. Schein (1995) ressalta que os fundadores desempenham um papel central ao imprimir seus valores e crenças ao lançarem uma iniciativa empresarial. Nesse sentido, a transmissão ocorre por meio de um processo educacional, utilizando artefatos para construir e reforçar a cultura organizacional. Jahn (2023) afirma que o desenvolvimento de uma cultura é instituído pelos valores que seu fundador possui e que a coexistência de formas

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

diversificadas de crenças e valores propicia o desenvolvimento de características organizacionais únicas.

No que tange a performance das empresas, os pesquisadores já demonstravam que a cultura organizacional exercia um impacto significativo na estratégia e nos resultados das organizações, o que tem motivado sua investigação com atenção e rigor desde os anos 1980 (SMIRCICH, 2017; SCHEIN, 1984; ENZ, 1988). As culturas organizacionais têm um impacto significativo nas operações e no desempenho da gestão das organizações, influenciando as decisões tomadas e os comportamentos adotados por seus membros. Esses fatores culturais desempenham um papel fundamental na forma como as organizações funcionam e se desenvolvem ao longo do tempo (GAMBI ET AL., 2015).

No que tange aos membros da organização, Alvesson (2007, p. 5) considera a cultura como "um sistema mais ou menos coeso de significados e símbolos, em termos dos quais as interações sociais ocorrem". Essa percepção da cultura como um elemento que articula as relações entre os membros de uma comunidade pode ser percebida na definição de Geertz (1989, p. 4), que a descreve como "uma teia de significados tecida pelos homens". Nesse sentido, a cultura é composta por um conjunto de expectativas normativas sociais que informam como os membros de uma organização devem se comportar (HARTNELL ET AL, 2011).

A cultura organizacional oferece base sólida para os processos operacionais, exercendo influência sobre o sistema de crenças compartilhado pelos membros da organização, refletindo diretamente nos sistemas de trabalho adotados, nas tradições estabelecidas, histórias compartilhadas e métodos utilizados para alcançar os objetivos organizacionais (HOFSTEDE, 2001; SCHEIN, 1992). Uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são transmitidos às gerações futuras de líderes e demais membros da comunidade organizacional, moldando a maneira de perceber a realidade (SILVA E ZANELLI, 2004).

Para Newstrom (2008), as culturas organizacionais tendem a ser relativamente estáveis, sendo essa estabilidade podendo ser modificada de forma

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

gradual e lenta, especialmente diante de eventos que representem uma ameaça para a organização ou em situações de fusão com outra empresa. O compartilhamento de valores comuns é cultivado internamente nas organizações através das interações entre seus colaboradores (MORGAN, 2009).

Soudani (2012) dizia que quando uma organização tem a cultura de envolver colaboradores na gestão, se torna mais propícia a obter sucesso, quando comparada com organizações que não têm tal cultura, especialmente quando se trata de adoção de novas tecnologias. Complementarmente, Wisna (2015) ressalta que o envolvimento dos membros da organização deve ser entendido como uma prerrogativa que garante ciência sobre as rotinas e mudanças que acontecem no ambiente organizacional. As características culturais de uma organização, moldadas por seus membros internos e externos, podem levar ao surgimento de subculturas distintas dentro dela.

Johann (2004) define subcultura como a coexistência de culturas diversificadas dentro da organização, cada uma com seus próprios valores, influenciadas pelas práticas unificadoras da empresa. Morgan (2009) destaca que as subculturas podem ser identificadas observando o comportamento dos colaboradores, revelando diferenças na linguagem, interações e abordagens das rotinas. Jahn (2023) acrescenta que a estrutura organizacional, refletida no organograma, influencia o desenvolvimento das subculturas, permitindo que diferentes setores tenham suas próprias maneiras de lidar com desafios e interagir com clientes internos e externos.

O termo cultura tornou-se uma variável fundamental para entender os fenômenos organizacionais devido à interação social entre pessoas de diversas regiões e países, como apontado por Pires e Macêdo (2006). Ávila (2006) destaca que analistas e consultores reconhecem que as diferenças culturais exercem um impacto significativo no desempenho organizacional e na qualidade de vida dos membros da organização. Assim, a individualidade de uma organização, ou sua cultura, é refletida em todos os aspectos, desde a forma como opera e gerência seus recursos até a integração de diferentes áreas.

Schein (1992) propõe uma abordagem em três níveis para entender a cultura de uma empresa, sendo primeiro os artefatos visíveis, como símbolos e

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

rituais. Em seguida, vêm os valores compartilhados, que representam as crenças e normas da organização. Por fim, estão os pressupostos básicos, que são as suposições fundamentais e inconscientes que guiam o comportamento dos membros da organização. Esses níveis mais profundos moldam como as pessoas compreendem, pensam e reagem às situações, proporcionando uma compreensão mais completa da cultura organizacional.

Anteriormente, Hosftede (1983) após conduzir um estudo na empresa IBM, constatou que aspectos da cultura nacional influenciam o comportamento das organizações e dos indivíduos que as compõem. Com base nisso, o autor desenvolveu quatro dimensões da cultura nacional: (a) distância hierárquica, (b) grau de individualismo (ou coletivismo), (c) grau de masculinidade (ou feminilidade) e (d) controle da incerteza. Entretanto, os resultados desses estudos sobre cultura nacional têm se mostrado parcialmente úteis para uma compreensão completa da cultura organizacional (LACERDA, 2011).

Considerando que as dimensões da cultura nacional de Hofstede (1983) não preenchem as lacunas no que tange a aplicação em organizações (Prado, 2009), a pesquisa adotou as dimensões da cultura organizacional propostas por Hofstede (1991), de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos das dimensões da cultura organizacional na perspectiva

Dimensões	**Aspectos**
Dimensão 1: Orientação para processos versus orientação para resultados	Baseia-se no confronto da preocupação com processos versus a preocupação com as metas, de modo que na orientação para processos, os indivíduos evitam riscos e dispensam pouco esforço em seu trabalho e cada dia é considerado sempre igual. Na orientação para resultados, os indivíduos sentem-se satisfeitos em situações novas e não familiares, em que dedicam o máximo de esforço nas tarefas e cada dia é considerado um novo desafio.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Dimensão 2: Orientação para empregados versus orientação para o trabalho	No que tange a orientação para os empregados, os indivíduos consideram que seus problemas pessoais possuem valor na organização, de modo que, quando uma responsabilidade é definida, a organização examina de acordo com o bem-estar para o empregado. Ressalta-se que decisões importantes são tomadas coletivamente. Na orientação para o trabalho, os indivíduos sentem uma extrema pressão para finalizar suas tarefas e percebem a organização está interessada apenas na função que é remetida a cumprir, não no seu bem-estar pessoal. Ressalta-se que decisões importantes são tomadas por indivíduos únicos.
Dimensão 3: Paroquiais versus profissionais	Entende-se que em culturas paroquiais, os indivíduos vinculam suas identidades à organização, ou seja, os indivíduos na forma de empregados da empresa entendem que regras e rotinas organizacionais cobrem não apenas seu comportamento dentro do trabalho, como também em sua vida pessoa. Por outro lado, em empresas com culturas profissionais os indivíduos se identificam com seu tipo de trabalho apenas, sua função si, ou seja, as pessoas são convictas que fatores da vida profissional e particular não se misturam.
Dimensão 4: Sistema aberto versus Sistema fechado	Aponta como o clima de comunicação se manifesta dentro da organização. Em sistemas abertos, os indivíduos geralmente recebem bem novos membros à equipe e também pessoas sem vínculo organizacional, dessa forma, novos colaboradores se adaptam e se entrosam rápido a equipe. Porém, em sistemas fechados, existe uma tendência de não aceitação às pessoas externas ao âmbito organizacional, apenas pessoas muito especiais se entrosariam com facilidade à

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

	equipe, nesse tipo de sistema os novos membros necessitam de mais de um ano para que ocorra uma boa adaptação organizacional.
Dimensão 5: Controle flexível versus Controle rígido	Diz respeito ao modo em que a organização está estruturada internamente. Em organizações com controle flexível, os indivíduos tendem a não se preocupar com o controle de custos, os tempos estipulados para realização de determinada tarefa ou duração de uma reunião não são necessariamente cumpridos à risca e brincadeiras são permitidas no ambiente organizacional. Já, em organizações com controle rígido, o tempo para realização das tarefas e reuniões devem ser respeitados, sendo que existe um rígido controle de custos e se torna raro acontecer brincadeiras no ambiente de trabalho.
Dimensão 6: Normativo versus pragmático	Em organizações normativas, os colaborados tendem a cumprir rigorosamente as regras impostas pela organização e estas são julgadas com mais importância do que os resultados. Já em organizações pragmáticas, a atenção dos colaboradores é focada na necessidade dos clientes e os resultados se tornam mais importantes que as regras organizacionais.

Fonte: Hofstede (1991, apud Lavarda et al., 2016, p. 50).

As dimensões avaliam 6 aspectos da organização, sendo essas: (a) orientação para o processo versus orientação para o resultado; (b) orientação para o empregado versus orientação para o trabalho; (c) paroquial versus profissional; (d) sistema aberto versus sistema fechado; (e) controle flexível versus controle rígido; e (f) normativo versus pragmático. Por meio desta análise, será possível identificar as características culturais das organizações.

2.3 Modelos de negócios contábeis

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

O modelo de negócio trata do modo como uma empresa seleciona seus clientes, define e diferencia seus produtos ou serviços, decide sobre as tarefas a serem realizadas internamente e aquelas a serem terceirizadas, configura seus recursos, penetra no mercado, introduz novos produtos ou serviços e obtém lucro (SLYWOTZKY, 1996). Para Simmons, Palmer e Truong (2013), o conceito de modelo de negócio foi desenvolvido com o objetivo de servir como uma ferramenta para orientar as práticas empresariais em relação ao ambiente.

A utilização de componentes permite uma descrição abrangente de como a empresa planeja se estruturar e operar para gerar e distribuir valor (BADEN-FULLER E MORGAN, 2010). Um dos princípios fundamentais de um modelo de negócio reside nas estratégias adotadas por uma organização para agregar valor à sua atividade empresarial, uma vez que essas estratégias não só orientam a criação de valor, mas também oferecem uma visão clara dos processos e objetivos a serem alcançados em todas as áreas da empresa (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Sob este viés, tornou-se comum o uso de modelos de negócios na gestão das empresas, pois estes permitem avaliar as oportunidades e os riscos do mercado, além de possibilitar a estruturação dos negócios de acordo com o ambiente em que a empresa está inserida (SABATIER, MANGEMATIN E ROUSSELLE, 2010). Ainda segundo os autores, outro aspecto que tem levado os gestores a repensarem seus modelos de negócios, é a mudança das exigências dos consumidores.

Na área contábil, o mercado exige mudanças constantes, no qual os autores como Lombardo e Duarte (2017) ressaltam a necessidade de adaptação e evolução do profissional contábil diante das mudanças tecnológicas, essenciais para o progresso dos mercados. Xavier, Carraro e Rodrigues (2020), destacam que a contabilidade está intrinsicamente ligada às inovações tecnológicas, exigindo o uso inteligente da tecnologia para aprimorar os processos de trabalho.

Assim, as organizações contábeis contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico do país (SOUZA, 2003). Contudo, Marion (2004) conceitua contabilidade como o instrumento que fornece o máximo de

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

informações úteis para a tomada de decisões, dentro e fora da empresa. Para Fedato, Rehn e Almeida (2009), os escritórios de contabilidade são empresas que se concentram em atividades com a principal finalidade de disponibilizar dados econômico-financeiros para os mais diversos usuários.

O artigo 1° da Resolução CFC n° 1.554/2018 orienta que somente poderá exercer a profissão contábil, em qualquer modalidade de serviço ou atividade, o Contabilista registrado em Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Dados recentes do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), relatam que, em 01 de maio de 2024, o Brasil contava com um total de 92.009 organizações contábeis em funcionamento. Além disso, em relação aos profissionais do setor, havia 381.909 contadores e 145.835 técnicos de contabilidade atuando no país.

Ademais, a contabilidade é considerada importante para o controle do patrimônio desde a época primitiva e tem evoluído com o passar dos anos, substituindo processos manuais para fazê-los de forma automática e informatizada (BARP, VIEIRA E MARTINS, 2014). Este progresso foi viabilizado pelo avanço da tecnologia, que permitiu a integração entre organizações, empresários e contadores, facilitando as operações diárias das empresas (CAON E NASCIMENTO, 2017).

Com o avanço da tecnologia, a contabilidade adotou a prática de escriturações digitais, sendo o surgimento do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) um dos principais impulsionadores dessa mudança. Este sistema, em linhas gerais, consiste na transmissão das obrigações acessórias dos contribuintes para as administrações tributárias e órgãos fiscalizadores, com assinatura por meio de certificado digital, garantindo sua validade jurídica (BARP, VIEIRA E MARTINS, 2014).

O Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial), como uma das obrigações acessórias do SPED, tem um escopo abrangente que inclui a folha de pagamento, obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais. Este serve como um canal para fornecer informações para diversos órgãos, como o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Caixa Econômica Federal (CEF), Fundo de

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e Justiça do Trabalho (COSTA ET. AL, 2018).

Com o avanço de tecnologias cada vez mais sofisticadas e disruptivas, surgiram novas empresas de contabilidade com modelos de negócio inovadores, enquanto algumas empresas estabelecidas, reinventaram seu modelo de negócio, devido ao constante avanço e expansão das novas tecnologias da informação, o processamento e a disseminação do conhecimento têm ocorrido de maneira cada vez mais rápida, com melhor qualidade e alcançando um número maior de pessoas (MATTOS E GUIMARÃES, 2005).

A manutenção de modelos de negócios tradicionais, fundamentados na perspectiva do profissionalismo (associada às normas e práticas contábeis), revela as limitações dessas estruturas no contexto atual, especialmente no que diz respeito à entrega de informações em tempo real para os GESTORES (VASARHELYI E ALLES, 2008). Para Pigatti (2018), na contabilidade tradicional, que envolve atividades como como a emissão de notas fiscais, a elaboração do balanço da empresa e outras tarefas, são realizadas de forma presencial. Corrêa (2019) complementa que neste modelo as atividades são menos automatizadas e os prazos para a realização são mais longos.

No que tange a contabilidade online, Lombardo e Duarte (2017) estabelecem que este modelo surgiu por volta de 2012, oferecendo custos significativamente mais baixos em comparação com a contabilidade tradicional. Prometendo automatizar os serviços prestados pelos escritórios contábeis, resultado de investimentos em tecnologia, no modelo de contabilidade online, os clientes não têm acesso ao sistema de gestão, sendo limitados a operar por meio de um portal self-service.

Conforme observado por Andrade e Mehlecke (2020), os escritórios que optaram por investir em contabilidade online, utilizando *softwares* avançados, conseguiram obter uma vantagem competitiva e alcançar resultados positivos. Os autores complementam que a metodologia empregada para fornecer os serviços por esses escritórios provou ser vantajosa para diversos clientes, especialmente para pequenos empreendedores, que conseguiram cumprir as exigências legais dentro de suas possibilidades financeiras.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Em meados de 2015, começou a ser adotado no Brasil um modelo de negócio já usado em outros países que foi absolvido rapidamente pelas empresas de contabilidade, denominada contabilidade digital (LOMBARDO E DUARTE, 2017). Santos e Konzen (2020) destacam que a contabilidade digital traz diversas mudanças como uma tecnologia disruptiva, oferecendo vantagens significativas tanto para as empresas quanto para os escritórios de contabilidade. A automação dos processos contábeis é percebida pelos empresários do setor como uma oportunidade para otimizar o tempo, melhorar a qualidade dos serviços prestados, reduzir custos, entre outras vantagens.

A conformidade regulatória também se beneficia da tecnologia contábil pois, a constante evolução das normas contábeis e fiscais exige que as empresas se mantenham atualizadas, e a automação é uma ferramenta para simplificação desse processo, minimizando o risco de erros e multas. Além disso, a tecnologia possibilita a colaboração eficaz, independentemente da localização geográfica das equipes, promovendo o compartilhamento seguro de dados e relatórios (PLETSCH, 2020).

Para Medeiros (2022), apesar desses benefícios, a adoção da tecnologia contábil também traz desafios consideráveis, sendo a resistência à mudança uma barreira frequente, uma vez que os funcionários podem sentir-se desconfortáveis com a adaptação a novos sistemas. A superação dessa resistência requer uma abordagem cultural e o investimento em treinamento adequado.

Outro desafio é o custo inicial associado à implementação de tecnologias contábeis, visto que o investimento em *softwares*, treinamento e integração de sistemas pode ser substancial, exigindo um planejamento financeiro sólido. Além disso, a segurança dos dados, juntamente com estratégias robustas de seguranças, é essencial para a proteção de informações financeiras (MEDEIROS, 2022). A representação dos fatores que motivam a adoção de novos paradigmas de negócios contábeis, bem como os principais desafios enfrentados em relação ao novo, torna-se relevante para a compreensão da evolução da contabilidade, que cada vez mais tem buscado a digitalização para atender às exigências contemporâneas do mercado.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

A contabilidade, ao processar e fornecer uma variedade de informações financeiras, tem o potencial de auxiliar os gestores na condução de seus negócios (BASOVA, 2017; JOHNSTON E ZHANG, 2018). Bhimani (2018) ressalta que as informações provenientes dos serviços contábeis podem servir como uma lente pela qual os gestores moldam seus negócios em direção ao futuro.

As startups têm adotado o modelo de negócios de contabilidade online para conduzir suas operações, pois esse oferece maior rapidez e praticidade no cumprimento das obrigações contábeis dos clientes. Startups são empresas em processo inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com possibilidade de rápido crescimento, possuindo como objetivo principal desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio, preferencialmente escalável e repetível (SANTOS E KONZEN, 2020).

A contabilidade online proporciona aos clientes a gestão contábil, fiscal e financeira de suas empresas por meio de uma plataforma digital acessível pela internet. Conforme observado por Andrade e Mehleke (2020), os escritórios que optaram por investir em contabilidade online, utilizando softwares avançados, conseguiram obter uma vantagem competitiva e alcançar resultados positivos. A metodologia empregada para fornecer os serviços por esses escritórios provou ser vantajosa para diversos clientes, especialmente para pequenos empreendedores, que conseguiram cumprir as exigências legais dentro de suas possibilidades financeiras.

Maldonato e Dell'Orco (2010) ressaltam que a inovação não se limita apenas à criação de novos produtos, mas também pode envolver o aprimoramento de produtos já existentes, adicionando algum tipo de valor que os diferencie dos demais. As tecnologias e inovações disruptivas podem ter um impacto significativo nas estruturas fundamentais dos modelos de negócios, levando à reestruturação ou até mesmo à criação de novas estruturas empresariais que aproveitam o potencial das tecnologias emergentes no processamento ou na entrega de novos serviços e produtos (MARKIDES, 2006; SCHIAVI ET AL. 2019).

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.10, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

As grandes transformações nos modelos de negócios estão em constante evolução. Segundo Gitahy (2011), o empreendedorismo tem introduzido competição e avanço tecnológico nas empresas, destacando que a transformação, habilidade e inovação são aspectos que incentivam a criação de empresas com atitude inovadora, desempenhando um papel fundamental no cenário social por meio da criação de novos padrões de negócios.

No que tange a gestão dos modelos de negócios, a literatura apresenta diferentes perspectivas sobre conceitos, modelos e práticas (CARRARO, MENESES E BRITO, 2019). Em um estudo realizado pelos autores, revelou-se a necessidade de desenvolver uma ferramenta holística a fim de avaliar até que ponto a organização pode controlar de maneira abrangente os aspectos relacionados às categorias de análise: estratégia, sistemas de informação, qualidade, desempenho, colaboradores, riscos, orçamento e custos.

2.3 Características do processo de gestão

Conforme apontado por Cameron e Quinn (1996), as organizações devem buscar constantemente uma congruência entre seus valores e os valores do ambiente externo. Assim, a cultura empresarial se adapta e evolui à medida que as pessoas na organização, especialmente os gestores, respondem aos desafios do ambiente externo. Nesse cenário, o modelo de gestão, fundamental para guiar o processo decisório, é moldado pela cultura organizacional, a qual é definida pelas crenças e valores dos fundadores e líderes, refletidos na missão da empresa.

No que tange ao processo de formação da gestão, autores que abordam o assunto são unânimes em afirmar que os fundadores, proprietários ou líderes da organização exercem a maior influência na formação e formatação da cultura da empresa (BIO, 1996, SCHEIN, 1992 E CATELLI, 1997). É evidente, portanto, que as etapas do processo decisório estão intimamente ligadas aos aspectos da cultura organizacional, que serve como matriz para o modo de condução da gestão empresarial (PADOVEZE & BENEDICTO, 2005).

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Ainda segundo Catelli (1997), a influência ocorre pelo poder que os indivíduos detêm na organização por meio do modelo de gestão, que é influenciado pelo subsistema institucional, representando as principais determinações, vontades e expectativas do proprietário ou gestor principal sobre como as coisas devem acontecer na empresa.

No que tange aos processos que auxiliam os gestores no processo de gestão, tem-se a contabilidade gerencial como uma ferramenta destinada ao uso interno da empresa, fornecendo informações que ajudam os líderes a tomarem decisões estratégicas, operacionais e táticas. Portanto, essa contabilidade tem a capacidade de revelar tanto a situação interna quanto externa da organização, permitindo a análise de questões relacionadas a custos, operações, administração e estratégia.

A relação entre o conhecimento contábil e as tipificações da cultura organizacional destaca que o conhecimento contábil abrange não apenas aspectos financeiros, econômicos e patrimoniais, mas também inclui a integração de informações não financeiras, como dados de clientes, operacionais, pessoas, qualidade e inovação, juntamente com informações externas relacionadas ao setor, mercado e economia. Esse entendimento mais abrangente dos negócios permite aos gestores melhorarem o diagnóstico dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças do negócio, facilitando o processo de tomada de decisão (SCARSI E FAIA, 2021).

3. Metodologia

Instituída a finalidade de analisar a influência da cultura organizacional na gestão de organizações contábeis, o presente estudo adotou uma abordagem metodológica. Quanto aos objetivos, estes classificam-se de natureza descritiva, os quais visam caracterizar a gestão, identificar as dimensões culturais das organizações e propor um alinhamento entre a cultura organizacional e a gestão dos modelos de negócios. Para Gil (2009) as pesquisas descritivas são aquelas que buscam descobrir a existência de associação entre elementos.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Devido à natureza subjetiva do tema, optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que, ao investigar como a cultura organizacional influencia na gestão de modelos de negócios. Para implementar a abordagem qualitativa, escolheu-se o procedimento técnico de estudo de multicasos, devido que, por meio deste, foi possível obter maior compreensão das interações entre a cultura organizacional e as práticas contábeis dentro de um contexto real.

A presente pesquisa foi aplicada em escritórios escolhidos por acessibilidade e conveniência e como primeira etapa, foi enviado um e-mail visando uma breve contextualização e apresentação do estudo, bem como seu objetivo e os procedimentos que seriam realizados a fim de responder a problemática da pesquisa. Após esta etapa, realizou-se o convite aos representantes dos escritórios, feitos de forma presencial como o intuito de apresentar os detalhes do estudo e para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Neste processo, foram definidas quatro organizações representando modelos distintos: organizações que atuam de forma tradicional; que possuem modelo híbrido; ou operam exclusivamente no ambiente digital. Na classificação do modelo dos escritórios, foi realizada uma fase de qualificação juntamente com o convite presencial, visando um enquadramento adequado para cada estratégia de negócio. Ao incluir essa diversidade de perfis empresariais, o estudo permitiu uma análise comparativa das diferentes estratégias e práticas adotadas por cada tipo de organização.

Para a definição do modelo tradicional, está foi classificada uma vez que a empresa tenha como característica a predominância de processos manuais e presenciais, onde a interação com os clientes é predominante, as transações são registradas em documentos físicos e são assinados e enviados formalmente aos agentes governamentais e externos. Além disso, a gestão de documentos, arquivamento e comunicação são realizados de maneira física, destacando a importância das instalações e das interações pessoais para o funcionamento eficaz e a confiabilidade dos serviços contábeis oferecidos.

Para se caracterizar no modelo de contabilidade tradicional com o apoio do online, os processos manuais e presenciais precisavam estar integrados com tecnologias digitais. As interações diretas com os clientes deveriam ser

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

complementadas por atendimentos virtuais, permitindo a assinatura e o envio de documentos tanto fisicamente quanto digitalmente. O atendimento poderia ocorrer presencialmente ou por meio de plataformas online, a fim de proporcionar maior flexibilidade aos clientes.

Para o enquadramento do modelo digital, o escritório deveria ter como característica a completa digitalização de processos contábeis, eliminando a necessidade de documentos físicos. Além disso, os documentos precisavam ser assinados digitalmente e enviados eletronicamente, simplificando processos burocráticos e os atendimentos aos clientes ocorrerem exclusivamente de forma online, dispensando interações presenciais.

Definidas as empresas participantes, iniciou-se a fase de coleta de dados, a qual buscou a obtenção de informações acerca da cultura organizacional e o perfil de gestão nos escritórios, com o viés de avaliar como os fatores moldados pela cultura das organizações influenciam na gestão delas. Esta, por sua vez, foi realizada de duas formas: através de entrevistas semiestruturadas com os gestores e por meio de aplicação de questionário aos funcionários.

As entrevistas com os gestores ocorreram de forma presencial e as perguntas tiveram como base a ferramenta criada pelos autores Carraro, Meneses e Brito (2019), a qual abrange nove categorias de análise para a definição da gestão e perfil da empresa, de acordo com o Quadro 4 da presente pesquisa. Dessa forma, foi solicitado permissão para a gravação da conversa, permitindo a posterior transcrição das respostas para uma análise detalhada. Esse procedimento foi aplicado com o intuito de caracterizar o processo de gestão presente de acordo com o modelo de negócio, estabelecendo entendimento das práticas e percepções gerenciais sobre a cultura organizacional, visto que os gestores ocupavam posições de liderança e suas visões informaram características específicas no que tange as decisões e estratégias organizacionais.

Para identificar os aspectos culturais das organizações conforme o modelo de negócio adotado, o questionário destinado aos funcionários foi adaptado de acordo com os aspectos das dimensões da cultura organizacional na perspectiva de Hofstede, conforme Quadro 2 deste estudo. A fim de obter um número

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

representativo na análise qualitativa dos dados coletados, buscou-se a aplicação do questionário a todos os funcionários das organizações e esses funcionários, de forma presencial, responderam a perguntas fechadas, com a finalidade de garantir maior controle sobre o processo de coleta de dados. Assim, tornou-se possível garantir uma abordagem consistente e abrangente ao explorar os aspectos das seis dimensões da cultura organizacional na perspectiva do autor. Após a análise detalhada da cultura organizacional e da gestão do modelo de negócio contábil, buscou-se realizar uma proposição de alinhamento baseada nas informações coletadas.

A tabulação dos dados coletados por meio de entrevistas e questionários foi realizada de forma sistemática e organizada para facilitar a análise subsequente. No que tange as respostas das perguntas fechadas dos questionários, estas foram codificadas numericamente e textualmente e inseridas no Microsoft Excel. As perguntas abertas das entrevistas, foram codificadas tematicamente, agrupando respostas semelhantes em categorias principais, que também foram inseridas em planilha no Microsoft Excel para melhor análise. As entrevistas foram transcritas e analisadas de maneira similar, com as respostas sendo codificadas para identificar padrões e temas recorrentes.

A análise dos dados foi predominantemente descritiva e contou com a utilização de tabelas, quadros e figuras como ferramentas complementares para melhor compreensão dos resultados. Esses recursos visuais foram relevantes para apresentar de forma clara e concisa as tendências, padrões e distribuições identificados nos dados. As tabelas foram utilizadas para organizar e resumir os dados de maneira sistemática, enquanto os quadros forneceram uma estrutura visual para comparar diferentes grupos ou categorias de dados. Segundo Silva e Menezes (2000) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis relevantes.

4. Resultados e Discussão

4.1 Perfil e gestão da empresa

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.10, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Esta sessão tem como objetivo apresentar os resultados com base na descrição dos dados coletados para a classificação do perfil de práticas de gestão das empresas estudadas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores dos escritórios, totalizando 4 respondentes, onde 3 deles situam-se na cidade de Santa Maria/RS e 1 em Ibirité/MG. A realização da pesquisa com participante de fora da cidade tornou-se necessária devido à ausência de empresas locais com o perfil específico buscado. Para alcançar uma análise mais abrangente e obter dados relevantes para o estudo, foi preciso expandir o escopo da pesquisa e incluir a organização de outra localidade que se enquadrasse nos critérios estabelecidos.

A partir da coleta e tabulação dos dados, elaborou-se o Quadro 2, onde foi identificado o perfil dos participantes da pesquisa referentes ao tempo de mercado, número de funcionários, posição dos entrevistados nos escritórios e modelo da gestão.

Quadro 2 – Perfil e características das empresas

Escritórios	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**
Tempo de atuação	23 anos	59 anos	5 anos	44 anos
Nº de funcionários total	70	30	9	32
Nº de funcionários respondentes	60	26	9	28
Posição do entrevistado	Diretor Operacional	Sócia Diretora	Diretor Executivo e Sócio Fundador	Diretor Executivo
Modelo da empresa	Misto, mais descentralizado	Predominantemente descentralizado	Descentralizado	Descentralizado

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Conforme demonstrado no Quadro 2, os escritórios analisados apresentam perfis distintos em termos de tempo de existência, estrutura organizacional, modelo de gestão e enquadramento.

Ao comparar os escritórios com perfil digital (E3 e E4), observa-se que ambos optaram por uma estrutura descentralizada e digitalizada, o que reflete uma orientação para a inovação e flexibilidade operacional. Martins (2024) aponta que, em empresas contábeis que utilizam recursos tecnológicos, predominam aspectos como a inovação e a flexibilidade, acompanhados por uma gestão marcada pela contínua adaptação e experimentação. No que tange a classificação de modelo descentralizado, Carvalho (2012) afirma que este modelo proporciona a democratização dos procedimentos administrativos, que se tornam mais flexíveis, ágeis e participativos, além da hierarquia reduzida.

Em contrapartida, os escritórios com perfil tradicional (E1 e E2) apresentam características de centralização e hierarquização, refletindo uma abordagem organizacional mais rígida. Martins (2024) afirma que, nos modelos de negócios contábeis tradicionais, as empresas geralmente seguem padrões organizacionais que privilegiam uma cultura marcada por hierarquias rígidas, comunicação formal, relações institucionais entre os diversos níveis hierárquicos e o uso de métodos e processos de gestão convencionais.

Couto (2019) destaca que os escritórios de contabilidade devem garantir uma vantagem competitiva, pois a competência técnica dos profissionais, isoladamente, pode não ser suficiente para assegurar sua relevância no mercado. Ele também alerta que interpretações equivocadas sobre a contabilidade digital podem levar à falsa impressão de uma completa desvalorização do papel do contador. Em contraponto, Junior (2017) argumenta que, apesar do avanço tecnológico, a contabilidade permanece como uma área em que a substituição total do trabalho humano por máquinas é inviável, reforçando a importância do contador na atualidade. Essa dinâmica é particularmente evidente ao observar-se os escritórios de perfis digitais: o E3, que com apenas 5 anos de mercado, conta com uma equipe de nove colaboradores, enquanto o escritório E4, com 44 anos de atuação, dispõe de uma estrutura mais consolidada, com vinte e oito funcionários.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

O escritório E1, com 23 anos de mercado, apresenta a maior equipe entre os analisados, com 60 colaboradores, enquanto o E2, com 59 anos de existência e o mais antigo dos participantes, possui uma estrutura composta por 24 funcionários e 2 estagiários. Essa diversidade em termos de tempo de mercado e composição das equipes ilustra como as organizações evoluem em diferentes ritmos e configurações. Nesse contexto, entender os estágios do ciclo de vida das organizações e suas transições é fundamental, pois permite refletir sobre os benefícios e desafios que acompanham o crescimento. Segundo Wadood et al. (2020), essa compreensão promove o aprimoramento das práticas de gestão, controle e tomada de decisão, especialmente em relação ao planejamento de projetos futuros, adaptando-se às demandas do mercado e à evolução organizacional.

Quando questionados sobre a classificação de seus escritórios, os participantes forneceram respostas que reforçaram as características atribuídas a cada enquadramento. Os representantes dos escritórios classificados como "tradicionais", destacaram a importância de manter práticas consolidadas e enfatizaram a confiança em métodos convencionais, que consideram essenciais para garantir a qualidade e a segurança dos serviços prestados. Além disso, mencionaram uma menor dependência de tecnologias digitais, o que reflete um foco em estratégias mais conservadoras.

Por outro lado, os representantes dos escritórios enquadrados como digitais, evidenciaram sua preferência por modelos de gestão inovadores, sustentados por ferramentas tecnológicas avançadas. Além disso, relataram a implementação de sistemas digitais como uma estratégia-chave para aumentar a eficiência, reduzir custos operacionais e atender às demandas do mercado de maneira mais ágil e personalizada. Esses participantes também destacaram o papel da transformação digital como um diferencial competitivo essencial para o futuro do setor contábil.

A análise dos dados coletados revela que ambos os escritórios tradicionais não possuem planos de investimento ativos no momento. O escritório E2, há dois anos realizou a troca de sua sede e atualmente está na fase final de implantação de um novo sistema. Apenas após a conclusão desta fase, o E2 planeja realizar

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

investimentos em novas máquinas, o que está previsto para o próximo ano. Já o escritório E1, não possui planos de investimento em vista.

A ausência de planos de investimento nos escritórios tradicionais pode refletir uma estratégia voltada à manutenção da operação atual, priorizando a minimização de riscos financeiros e evitando possíveis endividamentos. Embora essa abordagem reduza a exposição a riscos, ela também limita a capacidade de adaptação às novas demandas do mercado e à modernização da infraestrutura organizacional. Como enfatiza Dornelas (2016), o plano de negócios, incluindo o plano de investimento, é essencial para estruturar novos empreendimentos e planejar melhorias, servindo como um guia estratégico para o crescimento e a competitividade organizacional.

Por outro lado, os escritórios digitais apresentam estratégias de investimento mais orientadas ao crescimento. O escritório E3 possui planos de investimento em andamento e já contratou financiamento para concretizar esses investimentos. Essa postura indica uma abordagem proativa, típica de escritórios digitais que buscam se manter competitivos por meio da inovação e da melhoria contínua de seus processos e tecnologias. O acesso a financiamento permite à organização expandir suas operações e investir em tecnologias que otimizem suas atividades, garantindo um diferencial competitivo em um mercado contábil cada vez mais dinâmico.

O escritório E4 também possui planos de investimento futuros, porém, diferentemente do E3, não dispõe de financiamento para realizar esses investimentos. Atualmente, o E4 está pagando um financiamento referente a um investimento realizado anteriormente, mas não há recursos financiados disponíveis para os projetos futuros. Tal postura evidencia um equilíbrio entre o desejo de crescimento e a necessidade de manter as finanças controladas, buscando evitar o acúmulo de obrigações financeiras que possam comprometer a saúde do negócio no longo prazo.

Quanto ao desempenho, os dados coletados evidenciam uma variação no faturamento mensal das empresas analisadas, que se situa entre R$100 mil e R$400 mil. Essa diferença reflete diferentes níveis de desempenho econômico entre os participantes da pesquisa. As empresas tradicionais relataram ter

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

faturamento mensal mais elevado, entre R$300 mil e R$ 400 mil e, apontaram, em unanimidade, um grau de lucro líquido classificado como "médio".

Quanto aos escritórios digitais, o escritório E3, cujo faturamento se encontra na faixa entre R$ 100 mil e R$ 200 mil, apontou seu lucro líquido como "baixo". Já o E4 que conta com faturamento mensal na faixa de R$200 mil a R$300 mil, o grau do lucro líquido foi classificado como médio.

No que tange à forma de controle gerencial adotada pelos escritórios de contabilidade, as respostas revelaram abordagens distintas, como o auxílio de colaboradores internos, consultores externos e suporte pontual para o suprimento das suas necessidades. Os escritórios E1 e E4, os quais possuem modelos distintos de enquadramento, apresentaram a mesma resposta, apontando que a empresa possui colaboradores internos e consultores externos que exercem o papel de consultor.

Quando questionados sobre o grau de importância das nove categorias de análise — riscos, orçamento, desempenho, custos, estratégia, qualidade, sistemas de informação, colaboradores e clientes — os escritórios forneceram respostas que refletem suas diferentes abordagens e prioridades gerenciais, com distinções entre escritórios tradicionais e digitais. Os escritórios tradicionais tenderam a apresentar uma variação maior na atribuição do grau de importância entre as categorias, enquanto os escritórios digitais, frequentemente classificaram mais categorias como "absolutamente essenciais". As semelhanças incluem uma valorização significativa do orçamento, desempenho e qualidade como aspectos fundamentais para o funcionamento da organização, independentemente do perfil do escritório.

O Quadro 3 apresenta uma comparação detalhada das principais diferenças e semelhanças dos grais atribuídos pelos escritórios analisados. Essa análise é pertinente para entender como os modelos de gestão variam entre organizações tradicionais e digitais, refletindo suas estratégias de adaptação e sobrevivência no mercado contábil.

Quadro 3 – Semelhanças e diferenças quanto às nove categorias de análise

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Aspectos	E1 x E3	E2 x E4	Tradicionais x Digitais
Diferenças	E1 (tradicional) dá menos importância a riscos e estratégia. E3 (digital) considera essas categorias como absolutamente essenciais.	E2 (tradicional), foca mais em custos, enquanto E4 (digital) atribui uma importância média.	Tradicionais têm foco em estabilidade financeira e operação, enquanto os digitais priorizam adaptação, inovação e sistemas de informação.
Semelhanças	Ambos atribuem muita importância ao orçamento e colaboradores como fundamentais.	Ambos consideram qualidade e colaboradores como absolutamente essenciais.	Todos valorizam desempenho e orçamento como aspectos de alta importância.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Após atribuírem os graus de importância das nove categorias de análise, os gestores das empresas responderam a perguntas sobre o *status* de uso de algumas práticas abrangidas por estas categorias, para o desenvolvimento de atividades relacionadas a gestão. A análise foi dividida em 3 etapas, onde a primeira buscou analisar e descrever quanto as categorias: clientes, estratégia e sistema de informação, comparando os principais pontos dos escritórios digitais e tradicionais.

A análise conjunta dos escritórios atuantes no mercado contábil digital demonstra diferenças significativas em suas abordagens e estágios de maturidade. Enquanto o E3 demonstra maior desenvolvimento em infraestrutura tecnológica e gestão estratégica, o E4 se destaca pelo foco no atendimento e percepção dos clientes, embora ainda apresente lacunas em áreas tecnológicas.

Quanto aos escritórios tradicionais, estes evidenciam características comuns entre as empresas, mas também importantes diferenças que destacam seus respectivos estágios de maturidade e abordagem operacional. Apesar de ambos operarem com um perfil mais conservador em comparação aos escritórios

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

digitais, há variações significativas na implementação de práticas estratégicas, tecnológicas e de gestão de clientes.

O escritório E2 apresenta um histórico de práticas já implementadas, mas em grande parte descontinuadas, o que pode refletir dificuldades em sustentar processos estratégicos e operacionais ao longo do tempo. Na categoria clientes, práticas como pesquisa de satisfação e monitoramento da fidelidade foram descontinuadas, restando apenas o uso parcial de uma base de dados. No âmbito estratégico, o plano de negócios e o acompanhamento do planejamento estratégico também foram práticas descontinuadas, enquanto a declaração de missão e visão é parcialmente utilizada. Nos sistemas de informação, o uso de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e de sistemas de gerenciamento de informações é apenas possível, demonstrando baixa maturidade tecnológica, com exceção do sistema de preços/precificação, que é parcialmente aplicado.

O E1, por outro lado, mostra maior estabilidade em algumas áreas, mas enfrenta dificuldades semelhantes. Na categoria clientes, a base de dados e o monitoramento da fidelidade são parcialmente utilizados, enquanto a tentativa de implementar pesquisas de satisfação não obteve sucesso. Na estratégia, há também uma aplicação parcial de práticas como o plano de negócios e a declaração de missão e visão, mas o planejamento estratégico permanece como uma possibilidade pouco explorada, visto que foi classificada como uma prática possivelmente utilizada na empresa.

Em contraste com o E2, o E1 destaca-se por utilizar plenamente sistemas ERP, embora os sistemas de gerenciamento de informações sejam apenas parcialmente aplicados e os sistemas de precificação também foram apontados como práticas possivelmente utilizadas.

No E3, a base de dados e o monitoramento da fidelidade dos clientes são práticas totalmente utilizadas, o que pode evidenciar uma preocupação com a personalização e retenção. Entretanto, a pesquisa de satisfação é apenas parcialmente aplicada, sugerindo que a experiência do cliente não é avaliada de forma sistemática. Em contrapartida, o E4 adota integralmente tanto a pesquisa de satisfação quanto o monitoramento da fidelidade, o que reflete uma prioridade

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

no relacionamento com os clientes, embora a gestão da base de dados seja apenas parcialmente implementada.

Na dimensão estratégica, o E3 apresenta clareza em seus objetivos organizacionais, com uma declaração de missão e visão consolidada, mas enfrenta desafios no planejamento e execução de estratégias, como o plano de negócios e o acompanhamento do planejamento estratégico, que ainda são parcialmente utilizados. O E4, por sua vez, compartilha das mesmas limitações estratégicas, demonstrando lacunas semelhantes na estruturação e no monitoramento de metas, apesar de também ter uma missão e visão bem estabelecidas.

Em relação aos sistemas de informação, o E3 se destaca pelo uso completo de ferramentas como ERP e sistemas de gerenciamento de informações, proporcionando integração e eficiência em suas operações. Já o E4 utiliza essas ferramentas de forma parcial, o que evidencia uma infraestrutura tecnológica menos desenvolvida. Ambas as empresas compartilham a utilização parcial de sistemas de precificação, indicando uma área comum de melhoria para ambas.

Jahn (2023) destaca que a estrutura organizacional influencia o desenvolvimento de subculturas, permitindo abordagens distintas para lidar com desafios e atender clientes. Essa dinâmica é evidente nos modelos digitais analisados: o E3 se sobressai em aspectos tecnológicos e estruturais, enquanto o E4 prioriza práticas voltadas à experiência do cliente, refletindo como diferentes estruturas moldam estratégias e resultados organizacionais.

Comparativamente, ambos os escritórios enfrentam desafios significativos em modernizar suas operações e adotar práticas mais consistentes e eficazes. Enquanto o E2 tem um histórico de práticas descontinuadas, o E1 possui mais destaque em manter e explorar tecnologias, especialmente com a implementação total de ERP. Entretanto, ambos compartilham fragilidades em estratégias organizacionais e gestão de clientes, com oportunidades claras de melhoria na estruturação de processos, adoção de tecnologia e foco no relacionamento com os clientes.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

O segundo bloco, que abrange a análise das categorias: qualidade, desempenho, e colaboradores, revela um panorama de maturidade e implementação que destaca tanto semelhanças quanto diferenças permanentes. Essas categorias refletem aspectos relevantes para a eficiência operacional e a gestão estratégica das empresas.

Os escritórios tradicionais E2 e E1 apresentam características distintas, mas compartilham desafios relacionados à implementação e manutenção de práticas organizacionais voltadas para qualidade, desempenho e gestão de colaboradores. Ambos refletem um estágio menos avançado em comparação aos escritórios digitais, com limitações na adoção de ferramentas modernas e metodologias consistentes.

No E2, a categoria qualidade é parcialmente desenvolvida, com práticas como a busca da melhoria de produtividade, melhorias nos processos e tentativa de implementar sistemas de controle de qualidade processos, sendo aplicadas de forma limitada.

Na categoria desempenho, a ausência de práticas como avaliação do valor da empresa e técnicas de análise de retorno e investimento mostra uma lacuna significativa. Práticas como o *Balanced Scorecard* e a avaliação de rentabilidade são apenas possíveis, indicando que o escritório ainda não consolidou métricas robustas para análise de desempenho. Na categoria colaboradores, o E2 tem práticas majoritariamente descontinuadas ou possivelmente utilizadas, como avaliação de desempenho e controle comportamental, refletindo uma gestão pouco estruturada nesse aspecto.

O E1, por sua vez, demonstra um nível mais avançado em alguns aspectos. Na categoria qualidade, há um uso parcial de práticas de melhoria de produtividade e processos, enquanto os sistemas de controle de qualidade são considerados tentativas infrutíferas. Na categoria desempenho, algumas práticas, como avaliação do valor da empresa e técnicas de análise de retorno, nunca foram usadas, mas outras, como o *Balanced Scorecard* e a avaliação de rentabilidade, são possivelmente utilizadas, indicando um estágio inicial de desenvolvimento.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Na categoria colaboradores, práticas como avaliação de desempenho e controle comportamental estão apenas em níveis possíveis, enquanto o sistema de remuneração baseado em desempenho é parcialmente utilizado, demonstrando maior esforço em relação ao E2.

Quanto aos digitais, no escritório E3, a categoria qualidade se destaca pelo uso completo de práticas voltadas à melhoria da produtividade e dos processos, evidenciando um compromisso com a eficiência organizacional. Entretanto, o sistema de controle de qualidade é apenas possivelmente utilizado, indicando uma lacuna importante no monitoramento e na padronização de processos. Já no E4, as mesmas práticas de melhoria de produtividade e processos também são totalmente implementadas, demonstrando convergência com o E3, mas com um uso efetivo mais restrito de ferramentas avançadas de controle de qualidade.

Na categoria desempenho, o E3 utiliza parcialmente práticas como avaliação do valor da empresa, *Balanced Scorecard* e análise de rentabilidade de produtos e clientes, refletindo um esforço em integrar métricas de desempenho, mas ainda de forma limitada. O E4, por outro lado, apresenta práticas em sua maioria descontinuadas ou possivelmente utilizadas, como a avaliação do valor da empresa e técnicas de análise de retorno de investimento, indicando uma maturidade menor nessa área.

Em relação à categoria colaboradores, o E3 demonstra um estágio inicial de desenvolvimento, com o controle do comportamento dos colaboradores e a avaliação de desempenho sendo parcialmente aplicados, enquanto o sistema de remuneração baseado em desempenho nunca foi utilizado. O E4 apresenta resultados semelhantes, com o sistema de remuneração e outras práticas voltadas aos colaboradores também sendo parcialmente ou possivelmente aplicados.

O terceiro bloco e último analisado, estuda as categorias de riscos, orçamento e custos.

Na categoria riscos, tanto o E3 quanto o E4 apresentam avanços e limitações similares, mas com nuances que diferenciam suas abordagens. Ambos os escritórios implementam plenamente códigos de conduta nos negócios e a

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

gestão de créditos e cobranças, o que reflete um alinhamento com padrões éticos e uma gestão financeira eficiente. Contudo, práticas como auditorias internas, controle de prevenção de perdas e roubos, e controles internos são possivelmente utilizadas em ambas as empresas, evidenciando que esses processos ainda não estão completamente consolidados. Além disso, nenhuma das duas empresas utiliza políticas de aprovação de despesas de capital ou operacionais, indicando fragilidades na governança e no controle financeiro de longo prazo.

Na categoria orçamento, as semelhanças continuam. Tanto o E3 quanto o E4 utilizam plenamente a elaboração e controle de fluxos de caixa e o planejamento de pagamentos, destacando um controle robusto das finanças em curto prazo. No entanto, práticas como controle de investimento em ativos de longo prazo, elaboração e controle do orçamento de capital e operacional são apenas possivelmente utilizadas em ambos os escritórios. Isso sugere que, embora haja uma tentativa de planejamento financeiro, a aplicação dessas práticas ainda carece de uma estrutura mais consistente e integrada.

Na categoria custos, os dois escritórios também compartilham características similares, mas o E3 demonstra ligeira superioridade em alguns aspectos. Ambos utilizam parcialmente a análise de volume, lucro e custo, bem como a determinação de custos de produtos, indicando que essas práticas ainda não são completamente desenvolvidas. Entretanto, a análise de custos e despesas é totalmente implementada no E3, refletindo um controle detalhado dos gastos operacionais, enquanto no E4 essa prática é apenas parcialmente aplicada, sugerindo uma gestão financeira menos estruturada.

De forma geral, a análise comparativa revela que os dois escritórios digitais possuem abordagens semelhantes nas categorias analisadas, com avanços notáveis em práticas específicas, como planejamento de pagamentos e controle de fluxos de caixa. Contudo, o E3 apresenta maior consistência em práticas voltadas ao controle detalhado de custos, enquanto o E4 demonstra um desempenho ligeiramente inferior em áreas de análise financeira, o que reflete diferenças sutis no estágio de maturidade de suas gestões. Ambos, porém,

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

compartilham desafios na consolidação de práticas de governança e controle de despesas, indicando áreas prioritárias de melhoria para ambos os escritórios.

4.2 Dimensões culturais

Esta sessão tem como finalidade apresentar os resultados sobre as dimensões culturais, obtidas pelas perspectivas dos funcionários das organizações, que responderam a 17 questões objetivas, por meio de Escala *Likert* de 5 pontos. Tais resultados compilam as questões do Apêndice A.

A análise das dimensões culturais voltadas para a orientação para processos *versus* orientação para resultados fornece uma perspectiva relevante sobre como os escritórios digitais e tradicionais abordam suas práticas organizacionais. Essa dimensão reflete o equilíbrio entre o foco na execução de processos e a busca por alcançar metas, mesmo que isso implique enfrentar situações desconhecidas ou arriscadas.

Tabela 1 – Orientação para processos versus Orientação para resultados

ORIENTAÇÃO PARA PROCESSOS versus ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS					
Questão 01	**Q1 –** Você considera importante seguir os processos e procedimentos estabelecidos para garantir a qualidade do trabalho?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	70,27%	29,73%	0%	0%	0%
E2	57,14%	35,71%	7,14%	0%	0%
E3	75%	25%	0%	0%	0%
E4	70,83%	29,17%	0%	0%	0%
Questão 02	**Q2 –** Como você se avalia em relação à sua capacidade de persistir em tarefas desafiadoras, mesmo quando enfrenta obstáculos inesperados?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	51,35%	45,94%	2,70%	0%	0%
E2	35,71%	64,28%	0%	0%	0%
E3	100%	0%	0%	0%	0%
E4	25%	58,33%	16,67%	0%	0%
Questão 03	**Q3 –** Você considera cada dia de trabalho como uma oportunidade para enfrentar				

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

	novos desafios e aprender algo novo?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	67,57%	27,03%	5,40%	0%	0%
E2	42,86%	50%	0%	7,14%	0%
E3	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
E4	70,83%	25%	4,17%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).
Legenda: Concordo totalmente (CT); Concordo (C); Não concordo, nem discordo (NCD); Discordo (D); Discordo totalmente (DT).

Nos escritórios tradicionais, como E1 e E2, percebe-se uma maior ênfase na estabilidade e previsibilidade, enquanto os escritórios digitais, E3 e E4, tendem a priorizar a adaptabilidade e a inovação.

No E1, 70,27% dos respondentes concordaram totalmente com a importância de seguir processos e procedimentos estabelecidos para garantir a qualidade do trabalho, demonstrando uma forte adesão a práticas estruturadas como forma de assegurar eficiência e consistência. No entanto, a persistência em tarefas desafiadoras, mesmo diante de obstáculos inesperados, apresenta uma moderação, com 51,35% dos respondentes concordando totalmente, o que pode refletir uma cultura que prioriza a segurança operacional em detrimento da exploração de novas abordagens. Já o E2, também tradicional, apresenta menor adesão aos processos, com 57,14% dos respondentes concordando totalmente com a importância de seguir procedimentos estabelecidos, sugerindo um perfil mais flexível em comparação ao E1.

Além disso, no que diz respeito à avaliação da capacidade de persistir em tarefas desafiadoras, o E2 mostra maior flexibilidade, com 64,28% dos respondentes concordando parcialmente. Esses dados indicam que, embora seja um escritório tradicional, o E2 é menos rígido e demonstra maior adaptabilidade a mudanças. Por outro lado, nos escritórios digitais, observa-se um equilíbrio mais dinâmico entre a valorização de processos e a orientação para resultados.

O E3 se destaca por sua forte orientação para resultados, com 100% dos respondentes concordando totalmente sobre sua capacidade de persistir em situações desafiadoras, mesmo diante de obstáculos inesperados. Embora

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

também valorize a execução de processos, com 75% dos respondentes concordando totalmente sobre sua importância para garantir a qualidade do trabalho, sua cultura organizacional está fortemente orientada à inovação e ao aprendizado. Isso se reflete na alta concordância (62,5%) dos respondentes que veem cada dia de trabalho como uma oportunidade para enfrentar novos desafios e aprender algo novo.

Já o E4, embora compartilhe algumas características com o E3, demonstra maior cautela. Apenas 25% dos respondentes concordaram totalmente com a sua capacidade de lidar com tarefas desafiadoras, enquanto 70,83% concordaram totalmente sobre a importância de seguir processos para garantir a qualidade do trabalho. Isso indica que o E4 adota uma abordagem mais equilibrada, mantendo um foco significativo nos processos e ao mesmo tempo buscando explorar resultados.

Ao comparar ambos os grupos, os escritórios tradicionais destacam-se pela ênfase na adesão a processos e por uma abordagem mais conservadora diante de desafios, com o E1 apresentando maior rigidez e o E2 demonstrando maior flexibilidade. Por outro lado, os escritórios digitais evidenciam uma orientação mais clara para resultados, com o E3 exibindo resiliência e inovação, enquanto o E4 adota uma postura mais prudente e equilibrada. Esses contrastes refletem como cada modelo organiza suas práticas para atender às demandas específicas de seus mercados e culturas internas.

No que tange a orientação para empregados versus orientação para o trabalho, esta evidencia diferenças significativas entre os escritórios tradicionais e digitais em relação à valorização dos colaboradores e ao equilíbrio entre demandas de trabalho e bem-estar pessoal.

Tabela 2 – Orientação para empregado versus Orientação para trabalho

ORIENTAÇÃO PARA EMPREGADO versus ORIENTAÇÃO PARA TRABALHO					
Questão 04	**Q4 -** Você se sente à vontade para discutir com seus superiores quaisquer questões que possam afetar seu desempenho no trabalho?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	64,86%	21,62%	10,81%	2,70%	0%

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.10, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

E2	35,71%	50%	14,28%	0%	0%
E3	62,5%	25%	12,5%	0%	0%
E4	29,17%	33,33%	33,33%	0%	4,17%
Questão 05	**Q5 -** Você considera que a empresa demonstra um bom equilíbrio entre as demandas do trabalho e a importância do bem-estar pessoal dos colaboradores?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	54,05%	35,13%	10,81%	0%	0%
E2	21,43%	57,14%	21,43%	0%	0%
E3	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
E4	16,67%	35,7%	25%	4,17%	4,17%
Questão 06	**Q6 –** Você tem a oportunidade de participar na tomada de decisões que afetam sua equipe ou área de atuação?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	35,13%	37,84%	18,92%	8,11%	0%
E2	0%	57,14%	35,71%	7,14%	0%
E3	37,5%	62,5%	0%	0%	0%
E4	29,17%	37,5%	25%	4,17%	4,17%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).
Legenda: Concordo totalmente (CT); Concordo (C); Não concordo, nem discordo (NCD); Discordo (D); Discordo totalmente (DT).

No E1, observa-se uma orientação para empregados, com 64,86% dos respondentes concordando totalmente que se sentem à vontade para discutir com seus superiores quaisquer questões que possam impactar o desempenho no trabalho. Essa abertura reflete uma cultura de valorização do diálogo entre lideranças e colaboradores. Na percepção sobre se a empresa demonstra equilíbrio entre as demandas de trabalho e o bem-estar pessoal dos colaboradores, 54,05% concordaram totalmente, reforçando o esforço da organização em atender às necessidades dos empregados. Contudo, apenas 35,13% concordaram totalmente que possuem oportunidade de participar das decisões que afetam sua equipe ou área de atuação, indicando que, embora o diálogo seja incentivado, a inclusão nos processos decisórios ainda é limitada.

O E2, por outro lado, apresenta uma abordagem mais hierárquica e centrada nas demandas de trabalho. Apenas 35,71% dos respondentes

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

concordaram totalmente que se sentem à vontade para discutir com seus superiores questões relacionadas ao desempenho no trabalho, sugerindo uma comunicação menos aberta em comparação ao E1. Sobre se a empresa promove equilíbrio entre trabalho e bem-estar, somente 21,43% concordaram totalmente, enquanto a maioria, 57,14%, concordou parcialmente, refletindo esforços inconsistentes nesse aspecto. Além disso, nenhum respondente concordou totalmente que tem a oportunidade de participar das decisões que afetam sua equipe ou área, destacando um modelo organizacional mais centralizado.

Entre os escritórios digitais, o E3 demonstra um perfil participativo e voltado para os empregados. 62,5% dos respondentes concordaram totalmente que se sentem à vontade para discutir questões com seus superiores, e o mesmo percentual concordou totalmente que a empresa promove equilíbrio entre as demandas de trabalho e o bem-estar pessoal, o que pode ser um aspecto que o diferencie positivamente dos demais escritórios. Além disso, 37,5% concordaram totalmente que participam das decisões que afetam suas equipes, enquanto 62,5% concordaram parcialmente, evidenciando uma cultura de inclusão e alinhamento com as práticas modernas de gestão.

O E4, por sua vez, apresenta lacunas em relação à valorização dos empregados e ao equilíbrio organizacional. Apenas 29,17% dos respondentes concordaram totalmente que se sentem à vontade para discutir com suas superiores questões que possam impactar o desempenho no trabalho, enquanto 33,33% concordaram parcialmente e outros 33,33% permaneceram neutros, indicando uma cultura menos orientada à comunicação aberta. Sobre o equilíbrio entre trabalho e bem-estar, apenas 16,67% concordaram totalmente, enquanto 35,71% concordaram parcialmente, refletindo esforços ainda pouco consistentes nesse sentido. Além disso, somente 29,17% concordaram totalmente que têm a oportunidade de participar das decisões que afetam sua equipe ou área de atuação, sugerindo uma inclusão limitada em comparação ao E3.

De maneira geral, o E1 se destaca entre os tradicionais por incentivar o diálogo e promover equilíbrio, enquanto o E2 demonstra maior centralização e menor valorização dos empregados. Entre os digitais, o E3 reflete uma abordagem participativa e inovadora, enquanto o E4 apresenta áreas de

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

melhoria, especialmente em termos de comunicação e inclusão. Essa ideia é ressaltada por Soudani (2012), o qual afirma que organizações que promovem o engajamento dos colaboradores na gestão tendem a ser mais bem-sucedidas em comparação com aquelas que não adotam essa prática, especialmente no contexto de implementação de novas tecnologias.

Spector (2002) afirma que a investigação sistemática sobre a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de projetos que promovem a saúde e o bem-estar dos colaboradores, utilizando práticas diversas que podem ser aplicadas nas pesquisas organizacionais. Esse conceito reflete diretamente as diferenças observadas nos escritórios digitais analisados. No E3, destacam-se práticas participativas e um foco voltado ao bem-estar dos colaboradores, enquanto o E4 apresenta fragilidades significativas nesse aspecto. Esses resultados ilustram a diversidade de abordagens gerenciais entre os modelos, demonstrando como a cultura organizacional pode influenciar diretamente o sucesso da gestão e a qualidade do ambiente de trabalho.

A dimensão "Paroquiais versus Profissionais" evidencia contrastes relevantes entre os escritórios, especialmente no que se refere à influência das normas organizacionais, à adequação dos prazos de trabalho e ao sentimento de pertencimento dos colaboradores à equipe e à organização.

Tabela 3 – Paroquiais versus Profissionais

PAROQUIAIS versus PROFISSIONAIS					
Questão 07	**Q7 -** Você sente que os prazos para entrega das tarefas são realistas e permitem que você execute seu trabalho com qualidade?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	27,03%	56,76%	13,51%	2,70%	0%
E2	14,28%	64,28%	21,43%	0%	0%
E3	37,5%	50%	12,5%	0%	0%
E4	16,67%	50%	29,17%	4,17%	0%
Questão 08	**Q8 -** Você acredita que as normas e procedimentos da empresa contribuem para o seu desenvolvimento profissional e pessoal?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	51,35%	45,94%	2,70%	0%	0%

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

E2	14,28%	78,57%	0%	0%	0%
E3	75%	25%	0%	0%	0%
E4	33,33%	45,83%	16,67%	4,17%	0%
Questão 09	**Q9 -** Você se sente parte integrante da equipe e da organização como um todo?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	43,24%	40,54%	16,22%	0%	0%
E2	21,43%	78,57%	0%	0%	0%
E3	75%	25%	0&	0%	0%
E4	20,83%	54,17%	20,83%	0%	4,17%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).
Legenda: Concordo totalmente (CT); Concordo (C); Não concordo, nem discordo (NCD); Discordo (D); Discordo totalmente (DT).

No E1, a percepção dos colaboradores sobre os prazos de entrega de tarefas como realistas é moderada, com 27,03% concordando totalmente e 56,76% concordando parcialmente, o que sugere que, embora os prazos sejam amplamente aceitos, ainda há espaço para melhorias na gestão de tempo e planejamento. Sobre a contribuição das normas e procedimentos para o desenvolvimento pessoal e profissional, 51,35% dos respondentes concordaram totalmente, e 45,94% concordaram parcialmente, evidenciando uma valorização significativa desses elementos. Quanto ao senso de pertencimento, 43,24% concordaram totalmente que se sentem parte integrante da equipe e da organização, enquanto 40,54% concordaram parcialmente, indicando um bom nível de integração, mas com possibilidade de fortalecimento.

No E2, observa-se uma percepção mais cautelosa em relação aos prazos de entrega, com apenas 14,28% dos colaboradores concordando totalmente e 64,28% parcialmente, sugerindo que, embora os prazos sejam amplamente vistos como adequados, há limitações que podem ser trabalhadas. A percepção de que as normas e procedimentos contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional foi amplamente positiva, com 14,28% concordando totalmente e 78,57% parcialmente. Quanto ao senso de pertencimento, 21,43% concordaram totalmente que se sentem parte integrante da equipe e organização, enquanto

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

78,57% concordaram parcialmente, apontando para um nível de integração considerável, mas menos intenso em comparação ao E1.

O E3, entre os escritórios digitais, apresenta uma visão mais positiva sobre os prazos de entrega, com 37,5% de concordância total e 50% de concordância parcial, destacando uma gestão de tempo mais adequada. Sobre a contribuição das normas para o desenvolvimento pessoal e profissional, 75% dos colaboradores concordaram totalmente, o maior percentual entre os escritórios analisados, reforçando a ênfase do E3 no crescimento profissional. Em termos de pertencimento, 75% concordaram totalmente que se sentem parte integrante da equipe e organização, evidenciando um alto grau de integração e senso de pertencimento.

O E4, por sua vez, apresenta fragilidades na percepção sobre os prazos de entrega, com apenas 16,67% dos colaboradores concordando totalmente e 50% parcialmente, enquanto 29,17% optaram pela neutralidade, sugerindo que a gestão de tempo precisa de melhorias. Sobre as normas e procedimentos, 33,33% concordaram totalmente que essas contribuem para o desenvolvimento, enquanto 45,83% concordaram parcialmente, demonstrando uma avaliação moderada em relação ao E3. Quanto ao senso de pertencimento, apenas 20,83% concordaram totalmente que se sentem parte da equipe e da organização, enquanto 54,17% concordaram parcialmente, revelando um menor grau de integração em comparação ao E3.

De maneira geral, os escritórios tradicionais (E1 e E2) apresentam uma visão consistente sobre normas e procedimentos, com maior destaque para o E1 em termos de integração. Nos digitais, o E3 demonstra uma cultura orientada ao crescimento e pertencimento organizacional, enquanto o E4 apresenta oportunidades de melhoria na gestão de prazos e no fortalecimento do senso de integração da organização.

A cultura organizacional, como destacaram Berger e Luckmann (1997) e, posteriormente Petigrew (2007), reflete os padrões de interação social, linguagem e rituais organizacionais que reforçam o senso de pertencimento dos indivíduos ao ambiente organizacional. Essa dimensão é claramente perceptível nos resultados apresentados, com o E3 mostrando maior alinhamento entre práticas

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.10, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

e cultura, enquanto o E4 demonstra fragilidades que podem impactar negativamente a integração e o engajamento organizacional.

A análise da dimensão "Sistema aberto versus Sistema fechado" fornece uma visão clara sobre como os escritórios percebem a influência da cultura organizacional na integração de novos colaboradores e na relação entre vida pessoal e profissional.

Tabela 4 – Sistema aberto versus Sistema fechado

SISTEMA ABERTO vesus SISTEMA FECHADO					
Questão 10	**Q10 -** Você acredita que a cultura da empresa influencia seus valores e comportamentos tanto no trabalho quanto em sua vida pessoal?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	48,65%	43,24%	2,%	5,40%	0%
E2	21,43%	64,28%	14,28%	0%	0%
E3	62,5%	25%	12,5%	0%	0%
E4	45,83%	41,67%	8,33%	4,16%	0%
Questão 11	**Q11 -** A cultura da empresa favorece a rápida adaptação de novos colaboradores?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	45,94%	45,94%	8,11%	0%	0%
E2	28,57%	64,28%	7,17%	0%	0%
E3	50%	50%	0%	0%	0%
E4	33,33%	45,83%	12,5%	8,33%	0%
Questão 12	**Q12 -** Você considera que o clima de trabalho na equipe é favorável à integração de novos membros?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	56,76%	37,84%	5,40%	0%	0%
E2	28,57%	71,43%	0%	0%	0%
E3	75%	25%	0%	0%	0%
E4	37,5%	45,83%	16,67%	0%	

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).
Legenda: Concordo totalmente (CT); Concordo (C); Não concordo, nem discordo (NCD); Discordo (D); Discordo totalmente (DT).

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

No E1, de perfil tradicional, a cultura organizacional é percebida como influente, com 48,65% dos respondentes concordando totalmente que a cultura da empresa influencia seus valores e comportamentos tanto no trabalho quanto em sua vida pessoal. Além disso, 56,76% dos colaboradores consideram o clima de trabalho favorável à integração de novos membros na equipe, refletindo um ambiente acolhedor e orientado à adaptação.

O E2, por sua vez, apresenta percepções mais moderadas. Apenas 21,43% dos respondentes concordaram totalmente que a cultura da empresa influencia seus valores e comportamentos tanto no trabalho quanto na vida pessoal, indicando uma percepção mais limitada da influência cultural. Além disso, há uma menor sensação de acolhimento em relação ao E1, com resultados mais baixos em relação à percepção de que o clima é favorável à integração de novos membros, sugerindo uma abordagem mais neutra ou distante no que diz respeito à integração.

Nos escritórios digitais, o E3 se destaca como o mais integrador. 62,5% dos respondentes concordaram totalmente que a cultura da empresa influencia seus valores e comportamentos tanto no trabalho quanto na vida pessoal, e 75% concordaram totalmente que o clima de trabalho é favorável à integração de novos membros. Esses resultados indicam um ambiente altamente acolhedor, culturalmente influente e aberto, destacando-se entre todos os escritórios analisados.

O E4, embora apresente percepções positivas, demonstra resultados mais equilibrados. Apenas 45,83% dos respondentes concordaram totalmente que a cultura da empresa influencia seus valores e comportamentos tanto no trabalho quanto na vida pessoal, enquanto apenas 37,5% concordaram totalmente que o clima é favorável à integração de novos membros. Esses dados podem demonstrar fragilidades na integração e adaptação de novos colaboradores, sugerindo que há espaço para melhorias nesse aspecto.

De forma geral, o E1 e o E3 demonstram maior abertura e acolhimento cultural, refletindo ambientes que promovem integração e influência cultural significativa. Em contrapartida, o E2 e o E4 apresentam abordagens mais neutras

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.10, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

ou moderadas, com o E3 sendo o mais consistente em promover um ambiente favorável à integração e à influência cultural.

A análise da dimensão "Controle flexível versus Controle rígido" e “Normativo versus Pragmático” demonstra como as organizações diferem em sua abordagem à flexibilidade e ao equilíbrio organizacional. O agrupamento das dimensões em uma única tabela reflete sua complementaridade, já que ambas lidam com a relação entre estrutura, inovação e gestão. Essa integração permite uma visão ampla e coesa dos enfoques gerenciais e culturais dos modelos tradicionais e digitais.

Tabela 5 – Controle flexível versus Controle rígido e Normativo versus Pragmático

CONTROLE FLEXÍVEL X CONTROLE RÍGIDO					
Questão 13	**Q13 -** Você considera que os prazos para entrega das tarefas são flexíveis e adaptados às necessidades?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	37,84%	51,35%	8,11%	2,70%	0%
E2	7,14%	57,14%	35,71%	0%	0%
E3	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
E4	12,5%	54,17%	29,17%	4,17%	0%
Questão 14	**Q14 -** Você acredita que as interações sociais positivas contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	81,08%	18,92%	0%	0%	0%
E2	50%	42,86%	7,14%	0%	0%
E3	75%	25%	0%	0%	0%
E4	41,57%	54,17%	4,17%	0%	0%
Questão 15	**Q15 -** Você acredita que a empresa encontra um bom equilíbrio entre a necessidade de controlar os custos e a flexibilidade para investir em novas oportunidades?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	13,51%	62,56%	24,32%	0%	0%
E2	7,14%	64,28%	21,43%	7,14%	0%
E3	12,5%	75%	12,5%	0%	0%
E4	16,67%	45,83%	33,33%	4,17%	0%

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

NORMATIVO versus PRAGMÁTICO					
Questão 16	**Q16 –** A empresa encontra um bom equilíbrio entre o cumprimento das regras e a necessidade de atender às demandas dos clientes?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	32,43%	64,86%	2,70%	0%	0%
E2	14,28%	64,28%	21,43%	0%	0%
E3	37,5%	62,5%	0%	0%	0%
E4	25%	50%	16,67%	8,33%	0%
Questão 17	**Q17 –** A empresa reconhece e recompensa os colaboradores que alcançam resultados excepcionais, mesmo que tenham flexibilizado algumas regras para isso?				
Escritórios	**CT**	**C**	**NCD**	**D**	**DT**
E1	27,03%	48,65%	24,32%	0%	0%
E2	0%	42,86%	35,71%	21,43%	0%
E3	50%	50%	0%	0%	0%
E4	12,5%	45,83%	29,17%	12,5%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).
Legenda: Concordo totalmente (CT); Concordo (C); Não concordo, nem discordo (NCD); Discordo (D); Discordo totalmente (DT).

No E1, observa-se um esforço para equilibrar flexibilidade e rigidez. Embora 37,84% dos respondentes concordem totalmente que os prazos são flexíveis e adaptados às necessidades, a maioria, 51,35%, concorda parcialmente, indicando uma busca por flexibilidade dentro de um modelo ainda predominantemente rígido. As interações sociais no E1 são amplamente valorizadas, com 81,08% concordando totalmente que essas contribuem para um ambiente produtivo, destacando a importância do relacionamento interpessoal na produtividade. Contudo, apenas 13,51% concordam totalmente que a empresa consegue equilibrar controle de custos e flexibilidade para investir em novas oportunidades, refletindo uma abordagem conservadora na gestão de recursos.

No E2, o caráter rígido do modelo tradicional é mais evidente. Apenas 7,14% concordam totalmente sobre a flexibilidade dos prazos, enquanto 57,14% concordam parcialmente, reforçando uma estrutura mais normatizada. Apesar disso, as interações sociais são bem avaliadas, com 50% de concordância total sobre sua contribuição para um ambiente produtivo. Porém, a capacidade de

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

equilibrar custos e flexibilidade para novas oportunidades é limitada, com 64,28% concordando apenas parcialmente, indicando desafios em inovar dentro desse modelo.

Entre os digitais, o E3 apresenta maior flexibilidade e equilíbrio. Sobre a adaptação dos prazos, 62,5% concordam totalmente e 37,5% parcialmente, refletindo uma gestão ágil e voltada às necessidades dos clientes. A relevância das interações sociais também é evidente, com 75% concordando totalmente que essas contribuem para um ambiente produtivo. Em relação ao equilíbrio entre custos e flexibilidade, 12,5% concordam totalmente e 75% parcialmente, indicando um modelo que alia pragmatismo e inovação de forma eficaz.

O E4, embora digital, demonstra maior cautela em comparação ao E3. Apenas 12,5% concordam totalmente que os prazos são flexíveis, e 54,17% concordam parcialmente, enquanto 29,17% permanecem neutros, indicando uma percepção menos favorável sobre a adaptabilidade do tempo. As interações sociais são valorizadas, com 41,57% de concordância total e 54,17% parcial, mas de forma mais moderada. Quanto ao equilíbrio entre custos e flexibilidade, apenas 16,67% concordam totalmente, enquanto 45,83% concordam parcialmente, sugerindo um modelo que equilibra inovação com cautela.

De forma geral, os escritórios tradicionais demonstram maior alinhamento com normas, priorizando o cumprimento de regras, enquanto os digitais apresentam maior pragmatismo, com destaque para o E3, que se sobressai na valorização de resultados e flexibilidade. O E4, embora digital, reflete uma abordagem mais equilibrada e cautelosa, contrastando com a maior flexibilidade do E3.

O Quadro 8 apresenta as orientações predominantes dos escritórios analisados em relação às seis dimensões culturais: "orientação para processos x resultados", "orientação para empregados x trabalho", "paroquiais x profissionais", "sistema aberto x fechado", "controle flexível x rígido" e "normativo x pragmático". As orientações foram definidas com base nas respostas obtidas nas pesquisas realizadas com os colaboradores, refletindo as práticas organizacionais e culturais de cada escritório, tanto no modelo tradicional quanto no digital. Essa comparação permite identificar as similaridades e diferenças nos

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.10, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

enfoques gerenciais adotados por cada modelo de negócio, destacando os pontos fortes e as áreas de melhoria.

Quadro 4 – Orientações predominantes por dimensão

Dimensão	E1 (tradicional)	E2 (tradicional)	E3 (digital)	E4 (digital)
Processos x Resultados	Processos	Processos	Resultados	Resultados
Empregados x Trabalho	Empregados	Trabalho	Empregados	Trabalho
Paroquiais x Profissionais	Paroquiais	Paroquiais	Profissionais	Profissionais
Sistema Aberto x Fechado	Aberto	Fechado	Aberto	Moderadamente Aberto
Controle Flexível x Rígido	Moderadamente Rígido	Rígido	Flexível	Moderadamente Flexível
Normativo x Pragmático	Moderadamente Normativo	Normativo	Pragmático	Moderadamente Pragmático

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

O Quadro 4 evidencia as diferentes orientações culturais que estruturam a gestão dos escritórios tradicionais e digitais. Os modelos tradicionais se destacam por sua ênfase em processos, maior rigidez organizacional e uma abordagem centrada na previsibilidade e controle. Por outro lado, os modelos digitais apresentam uma dinâmica voltada para resultados, maior flexibilidade e profissionalismo, refletindo uma cultura organizacional mais adaptada às demandas do mercado contemporâneo. Essas distinções ilustram como cada modelo de gestão é influenciado por suas prioridades culturais, apontando caminhos para equilibrar estabilidade e inovação em seus processos gerenciais.

4.3 Proposição de alinhamento

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Busca-se, com esta análise, propor um alinhamento que minimize as divergências entre as práticas gerenciais relatadas pelos gestores e as percepções dos colaboradores nos escritórios E1, E2, E3 e E4. Segundo Robbins (2005), a análise da cultura organizacional é fundamental pois, proporciona dois benefícios essenciais para os gestores: permite compreender como os valores da organização são assimilados pelos colaboradores e contribui para minimizar a resistência às mudanças. Além disso, facilita a participação ativa dos gestores na implementação dos planos de ação, especialmente após a avaliação dos resultados apresentados.

Nesse sentido, o objetivo da proposição é identificar áreas de distanciamento entre esses dois grupos e sugerir ações que promovam uma gestão mais integrada e alinhada às expectativas, otimizando a sinergia organizacional e fortalecendo as dimensões culturais abordadas.

Nos escritórios tradicionais, como o E1, observa-se um alinhamento parcial entre as práticas gerenciais e as percepções dos colaboradores. Os gestores indicaram a implementação parcial ou total de práticas voltadas para a gestão de clientes, como o monitoramento de fidelidade e o uso de uma base de dados. Essas práticas estão alinhadas com a percepção dos colaboradores, que apontam um ambiente de trabalho relativamente organizado e influenciado por normas que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Contudo, há uma desconexão perceptível em relação à flexibilidade nos processos e à inclusão dos colaboradores nas decisões, que foram avaliadas de forma menos positiva. Propõe-se, nesse sentido, que o E1 adote mecanismos de participação mais amplos, como consultas regulares e reuniões colaborativas, para envolver os colaboradores na construção das estratégias e decisões organizacionais.

No E2, por outro lado, os gestores relataram um histórico de práticas descontinuadas, como planejamento estratégico e pesquisa de satisfação de clientes. Essa abordagem reflete as percepções dos colaboradores, que indicaram menor influência das normas organizacionais sobre o desenvolvimento pessoal, menor flexibilidade no cumprimento de prazos e na execução de tarefas. Além disso, as respostas sugerem uma abordagem hierárquica e centralizada na

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

tomada de decisões. Para alinhar essas percepções, recomenda-se que o E2 invista na modernização das ferramentas de gestão, como a reintrodução de práticas estratégicas e sistemas tecnológicos mais robustos, além de fomentar uma cultura mais participativa.

Nos escritórios digitais, o E3 se destaca por um alinhamento maior entre as práticas relatadas pelos gestores e a percepção dos colaboradores. Os gestores indicaram o uso completo de sistemas de ERP e gerenciamento de informações, práticas que foram reconhecidas pelos colaboradores como contribuições positivas para a flexibilidade e adaptabilidade do escritório. O foco em resultados e a valorização do aprendizado contínuo também foram confirmados pelos colaboradores, evidenciando uma cultura organizacional que prioriza a inovação e o pragmatismo. Contudo, áreas como o reconhecimento formal de esforços excepcionais podem ser aprimoradas, sugerindo a criação de programas estruturados de recompensas para reforçar a motivação.

No E4, embora os gestores relatem práticas moderadas em áreas como tecnologia e gestão estratégica, os colaboradores indicam desafios relacionados à flexibilidade nos prazos e à integração organizacional. Apesar de reconhecerem uma influência positiva das normas organizacionais, a percepção geral é de menor pragmatismo e inovação em comparação ao E3. Para alinhar essas dimensões, o E4 pode investir em ferramentas que facilitem a personalização de processos e na promoção de um ambiente mais acolhedor e colaborativo, reforçando a integração e o engajamento dos colaboradores.

De maneira geral, as respostas dos gestores e colaboradores demonstram que, enquanto os escritórios tradicionais (E1 e E2) enfrentam desafios na modernização de processos e na inclusão participativa, os digitais (E3 e E4) apresentam avanços significativos, mas com espaço para melhorias em reconhecimento e flexibilidade. Alinhar essas práticas às percepções dos colaboradores torna-se essencial para promover uma gestão integrada e sustentável.

5. Conclusão

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Este trabalho teve como objetivo principal analisar a influência da cultura organizacional na gestão dos modelos de negócios contábeis. Para isso, buscou-se caracterizar os perfis de gestão dos escritórios analisados, identificar as dimensões culturais predominantes e propor um alinhamento entre essas dimensões e as práticas gerenciais.

Por meio de uma abordagem descritiva e qualitativa, foram investigados quatro escritórios contábeis, dois tradicionais e dois digitais, para identificar as características culturais e gerenciais que impactam suas operações e estratégias.

A metodologia adotada incluiu entrevistas semiestruturadas com gestores e questionários aplicados aos colaboradores. Esse processo permitiu a coleta de dados relevantes que, ao serem tabulados e interpretados, possibilitaram identificar tanto os alinhamentos quanto os desalinhamentos entre a gestão relatada pelos gestores e a percepção dos colaboradores.

No que se refere ao perfil de gestão, os escritórios tradicionais apresentaram uma abordagem focada em normas e processos, enquanto os digitais destacaram-se pela flexibilidade e pragmatismo. Essas diferenças refletem os diferentes estágios de maturidade organizacional e o impacto das escolhas culturais na operação dos modelos de negócios.

A análise das dimensões culturais mostrou que os escritórios tradicionais possuem maior rigidez estrutural, com ênfase no controle rígido e sistemas fechados, enquanto os digitais exibem uma orientação mais aberta e inovadora, com destaque para a integração de novas tecnologias e práticas adaptativas.

Para atender ao terceiro objetivo, propôs-se um alinhamento entre a gestão e a cultura organizacional. Recomendações específicas foram feitas para cada escritório, considerando suas características e desafios. Nos escritórios tradicionais, sugeriu-se maior flexibilidade nos processos e inclusão dos colaboradores nas decisões estratégicas. Já para os digitais, recomendou-se o fortalecimento de práticas de governança e a consolidação de sistemas de avaliação e recompensa.

A pesquisa respondeu à pergunta central ao demonstrar como a cultura organizacional influencia os modelos de negócios contábeis, afetando diretamente a eficiência e a adaptabilidade das empresas. Constatou-se que o

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

alinhamento entre cultura e gestão é essencial para alcançar melhores resultados organizacionais, uma vez que a cultura organizacional exerce uma influência significativa na gestão dos modelos de negócios contábeis, pois define os valores, crenças e comportamentos que orientam as práticas organizacionais e as interações entre colaboradores e gestores.

Nos modelos tradicionais, a cultura organizacional tende a reforçar estruturas hierárquicas e procedimentos normativos, priorizando a estabilidade, o cumprimento de regras e a previsibilidade das operações. Isso se traduz em um foco maior no controle e na execução de processos padronizados, muitas vezes limitando a flexibilidade e a capacidade de adaptação.

Em contraste, nos modelos digitais, a cultura organizacional frequentemente promove a inovação, a experimentação e a colaboração, permitindo uma gestão mais ágil e responsiva às mudanças do mercado. Essa orientação cultural, baseada em valores como adaptabilidade e inclusão, facilita a implementação de tecnologias avançadas e práticas de gestão participativa, promovendo maior eficiência e competitividade.

Assim, a cultura organizacional atua como um elemento central na definição das estratégias, no engajamento dos colaboradores e na capacidade de adaptação às demandas externas, influenciando diretamente o sucesso e a sustentabilidade dos modelos de negócios contábeis.

Este estudo contribui para a literatura ao integrar dimensões culturais à análise da gestão contábil, destacando a importância de adaptar práticas gerenciais às especificidades culturais das organizações. No entanto, uma limitação deste estudo foi a dificuldade em identificar escritórios com um perfil híbrido, que combinassem características tradicionais com digitais, para incluir na análise. Essa ausência restringiu a possibilidade de explorar como a transição entre esses modelos pode impactar as dimensões culturais e gerenciais. Pesquisas futuras poderiam abordar essa lacuna, ampliando a amostra e considerando variáveis externas, como contexto econômico e regulamentações, para oferecer uma visão mais abrangente sobre os fatores que moldam as práticas organizacionais e culturais.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

Referências

ALVESSON, Mats. Understanding **Organizational Culture**. London: SAGE Publications, 2007.

AMARO, Paulo.; ALVES, Anabela. C.; SOUSA, Rui. M. **Lean Thinking**: From the Shop Floor to an Organizational Culture. IFIP Advances in Information and Communication Technology Centro ALGORITMI, University of Minho, Campus of Azurém, Guimarães, 4800-058, Portugal, 2020.

ANDRADE, Charliene Bruna Holanda; MEHLECKE, Querte Terezinha Conzi. As inovações tecnológicas e a contabilidade digital: um estudo de caso sobre a aceitação da contabilidade digital no processo de geração de informação contábil em um escritório contábil do vale do Paranhana/RS. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 1, p. 93-122, 2020.

ÁVILA, Gisamara Girardi Fontes de. **Elementos da cultura de um hospital universitário: repercussões no comportamento organizacional**. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2009

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. **Long Range Planning**, v. 43, n.2, p. 156–171, 2010.

BARP, A. D.; VIEIRA, A. T.; MARTINS, Z. B. **Sistema Público de escrituração digital – SPED**: Adaptações para uso e implementação por profissionais de contabilidade. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 11, 2014, São Paulo: USP, 2014

BASOVA, Anna. Accounting-analytical model of innovation-active business entities. Advances in Economics, **Business and Management Research**, 38, 40-46, 2017

BERGER, Peter Ludwig e LUCKMANN, **Thomas. The Social Construction of Reality**. New York: Anchor Books, 1997.

BIO, Sérgio R. **Cultura organizacional e gestão econômica num enfoque empresarial**. Notas de aulas ministradas no curso de pós-graduação em controladoria e contabilidade na FEA/USP. São Paulo, 1996.

BHIMANI, Alnoor. As empresas de tecnologia exigem que a contabilidade seja diferente? **Revista Contabilidade & Finanças**, 29(77), 189-193, 2018.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture.** Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad, MENESES, Raquel, BRITO, Carlos. Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios,** 21(4), 861-878, 2019. https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022

CAON, Alda; NASCIMENTO, Sabrina. Percepção dos discentes de Ciências Contábeis sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Trabalhistas e Previdenciária (eSocial). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 22, n. 1, p. 3-27, 2017.

CATELLI, Armando. **Controladoria.** Notas de aulas ministradas no curso de pós-graduação em contabilidade e controladoria. São Paulo: FEA/USP, 1997.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, 40(1), 81-106, 2006.

CHANG, Lieh-Ching. An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework. **Journal of American academy of business**, v. 2, n. 2, p. 567-570, 2003.

COSTA, S. L. et al. Implantação do eSocial nas entidades públicas pela perspectiva de contadores públicos paraibanos. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 91-107, 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DE CARVALHO, Cristiano Ferreira; DE ALMEIDA MORAIS, Vinícius; URQUIZA, Pedro. A influência da cultura organizacional na contabilidade gerencial de pequenas e médias empresas brasileiras: revisão de literatura. **Revista Foco**, v. 16, n. 11, p. e3532-e3532, 2023.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures**: The rites and rituals of corporate life. Readin: Addison-Wesley, 1982.

DORNELAS, José. Plano de negócios: seu guia definitivo: o passo a passo para você criar

um negócio de sucesso. 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016.

ENZ, Cathy A. The role of value congruity in intraorganizational power. Administrative science quarterly, v. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.

FEDATO, Geovana Alves de; REHN, Anelise; ALMEIDA, Ednei Isidoro de. O planejamento estratégico em empresas de serviços contábeis. **Revista Contabilidade e Amazônia**, 2. ed., v. 2, n. 1, p. 44-55, 2009.

FLEURY, Maria T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas,** v. 27, n. 4, p. 7–18, 1987.

FLEURY, Maria T. Leme; WERLANG, Sergio R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. In: **FGV. Anuário de Pesquisa –GV**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. p. 10-15, 2017.

GAMBI, Lilian do Nascimento *et al*. Relationship between Org Culture and Quality Techniques**. IJOPM**, 2015.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora, 1989.

GITAHY, Yuri. O que é uma start up? **Empreendedor Online** – Empreendedorismo na Internet e Negócios Online, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, a**. Zondervan, 2009.

HARTNELL, Chad A., OU, Amy Yi, KINICKI, Angelo. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theorical suppositions. **Journal of Applied Psychology**, 96(4), 677-694, 2011.

HEINZMANN, Lígia Maria; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 13, p. 4-19, 2011.

HOFSTEDE, Geert. **Culture and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: **Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, 14 (14), 75-90, 1983.

HOFSTEDE, Geert., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., e SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p.286-316, 1990.

INCE, Fatma. **Transformational Leadership in a Diverse and Inclusive Organizational Culture**. In: Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability, 2023.

JAHN, Vitor Ogliari. **Cultura organizacional**: sua influência em uma empresa de tecnologia da informação. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade de Passo Fundo, 2023.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa:** como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHNSTON, Joseph Atkins; ZHANG, Joseph. Information technology investment and the timeliness of financial reports**. Journal of Emerging Technologies in Accounting**, 15(1), 77-101, 2018.

LACERDA, Daniel Pacheco. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**. vol.45, n.5, p. 1285-1301. 2011.

LOMBARDO, Marcelo; DUARTE, Roberto Dias. **Contabilidade Digital x Contabilidade Online: qual é a diferença?** OMIE, 2017.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 181f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2004.

MALHEIROS, B.; TOMEI, P. A. Cultura Organizacional no Brasil: Estudo Bibliométrico em Bases Internacionais. **Revista PRETEXTO**, v. 23, n. 01, p. 60-77, 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica.** 7. ed. Editora Atlas, 2004.

MALDONATO, Mauro; DELL'ORCO, Silvia. Criatividade, pesquisa e inovação: o caminho surpreendente da descoberta. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 36, n. 1, 2010.

MARKIDES, Constantinos. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. **Journal of Product Innovation Management**, 23, 19-25, 2006

MARTINS, Maria da Rocha. **A cultura organizacional e a comunicação interna em startups: impacto no desempenho empresarial**. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho, 2024.

MATTOS, João Roberto Loureiro de. GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação:** uma abordagem prática. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

MEDEIROS, Paola. **O impacto das tecnologias de informação e comunicação no exercício da profissão de contabilista.** Estudo de caso: Activegest – Contabilidade e Gestão, LDA. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. 2022.

MEEK, V. Lynn. Organizational culture: Origins and weaknesses. **Organization studies**, v. 9, n. 4, p. 453-473, 1988.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional:** O Comportamento Humano no Trabalho. AMGH Editora, 2008.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business ModelGeneration**: Inovação em Modelos de Negócio. Rio de Janeiro – RJ. Alta Books, 2011.

PADOVEZE, Clovis Luis; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração (REAd**), v. 11, n. 2, 2005.

PERIDES, Maria Paula Novakoski., VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Godim de, & VASCONCELLOS, Liliana. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos (GeP*)***, 11(1), 54-73, 2020.

PETIGREW, Andrew. A Cultura das Organizações é Administrável. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIGATTI, Fernando. **Contabilidade on-line e contabilidade tradicional**. In: Portal Contábeis. Blog sobre contabilidade e tecnologia, 2018. Disponível em:

https://www.contabeis.com.br/artigos/4770/contabilidade-online-e-contabilidadetradicional/ acesso em 14 jun. 2024.

PLETSCH, Elvis Alan. **Contabilidade gerencial e blockchain: um estudo sobre o impacto da tecnologia para a informação contábil utilizada na contabilidade gerencial. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade de Caxias do Sul, 2020.**

PRADO, Jocimar Donizeti do. **O alinhamento entre a cultura organizacional e a utilização das práticas do modelo COTEC de gestão de tecnologia**: um estudo em empresas do setor metal-mecânico da cidade de Ponta Grossa - PR. 2009. 180 f. [Dissertação Mestrado]. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2009.

ROBBINS, Stephen P. Percepção e tomada de decisões individual. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 110-111, 2005.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie, ALMEIDA, Cristóvão Domingos de, GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, 1(1), 1-15, 2009.

SABATIER, Valérie, MANGEMATIN, Vincent, ROUSSELLE, Tristan. From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. **Long Range Planning**, 43(2-3), 431-447, 2010.

SAMPAIO, Raphael Cardoso, LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de Conteúdo Categorial:** Manual de Aplicação. Brasília: ENAP, 2021.

SANTOS, Emiliane Kullmann. dos; KONZEN, Juliano. A Percepção dos escritórios de contabilidade do Vale do Paranhana/RS e de São Francisco de Paula/RS sobre a Contabilidade Digital. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 2, p. 101- 130, 2020. Disponível em: http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1614.

SCARSI, Karina Tabaquim; FAIA, Valter da Silva. **O papel Mediador da Cultura Organizacional Na Relação Entre o Conhecimento Contábil e o Sistema de Controle Gerencial**. 18º Congresso USP de Iniciação Científica em

Contabilidade, São Paulo, 2021. Disponível em: https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3336.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.

SCHEIN, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Family Business Review**, v. 8, n. 3, p. 221–238, 1995.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, Edgar H. Defining organizational culture. **Classics of organization theory**, v. 3, n. 1, p. 490-502, 1985.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: JosseyBass, 1992.

SCHWARTZ, Howard; DAVIS, Stanley M. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational dynamics**, v. 10, n. 1, p. 30-48, 1981.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHIAVI, Giovana Sordi, BEHR, Ariel, MARCOLIN, Carla Bonato. Conceptualizing and qualifying disruptive business models. **RAUSP Management Journal**, 54(3), 269–286, 2019.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SIMMONS, Geoff., PALMER Mark, TRUONG, Yann. Inscribing value on business model innovations: insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations. **Industrial Marketing Management**, 42, 744-754, 2013.

SLYWOTZKY, Adrian J. **Value migration: how to think several moves ahead of the competition.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **The Anthropology of Organisations**, v. 28, n. 3, p. 255–274, 2017.

SOUDANI, Siamak Nejadhosseini. The usefulness of an accounting information system for effective organizational performance**. International Journal of economics and Finance**, v. 4, n. 5, p. 136-145, 2012.

SOUZA, Tarcita Cabral Ghizoni de. **Modelo de gestão por atividades para empresas contábeis**. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

STEVEN, J Ott. **The organizational culture perspective**. Chicago: Dorsey Press, 1989.

THOMSON, Jeffrey. New skills for the digital age. **Strategic Finance**, 99(11), 10-11, 2018.

TUZZO, Simone Antoniaci, BRAGA Claudomilson Fernandes. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, SP, v.4, n.5, p. 140-158, ago., 2016.

VASARHELYI, Miklos A.; ALLES, Michael G. The “now” economy and the traditional accounting reporting model: Opportunities and challenges for AIS research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 9, n. 4, p. 227-239, 2008.

VERBEKE, Willem, A revision of Hofstede et al.'s organizational practices scale. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 5, p. 587-602, 1990.

XAVIER, Leonardo Montes; CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. Indústria 4.0 e avanços tecnológicos da área contábil: Perfil, percepções e expectativas dos profissionais. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 20, n. 45, 2020.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v10i1.4046

WISNA, Nelsi. Organizational culture and its impact on the quality of accounting information systems. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, 82(2), 266, 2015.