

UM ESTUDO SOBRE COMO FATORES CONTINGENCIAIS INFLUENCIAM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

JOAES DOS SANTOS OLIVEIRA MOTA

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

KALINE DI PACE NUNES

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

MARÍLIA GABRIELLY SANTOS DE SOUZA

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

ALINE SANTOS DE MELO

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

ANTÔNIO ANDRÉ CUNHA CALLADO

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Resumo

O estudo tem como objetivo investigar como fatores contingenciais influenciam as decisões estratégicas em escritórios de contabilidade. Fundamentado na Teoria da Contingência, o trabalho adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, utilizando entrevista semiestruturada aplicada a um escritório contábil de médio porte. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, considerando seis blocos temáticos: tamanho organizacional, tecnologia da informação, ambiente externo e competitivo, estrutura organizacional, cultura organizacional e ambiente institucional e regulatório. Os achados demonstram que o porte do escritório constitui um fator que exige maior formalização e coordenação interna, enquanto a tecnologia da informação constitui elemento central para integração de setores e agilidade nas operações. Tem-se também que o ambiente externo e competitivo demanda do escritório adaptação contínua e aprendizagem organizacional. A cultura, marcada por valores de colaboração e liderança acessível, reforça a coesão interna da equipe e favorece a adoção de novas práticas e inovações. Por fim, a legitimidade institucional do escritório, firmada por práticas éticas e pela conformidade regulatória, é o que sustenta tanto a sua reputação quanto sua competitividade. Conclui-se que a eficácia organizacional dos escritórios contábeis depende do alinhamento entre fatores contingenciais e estrutura interna, confirmando os pressupostos da Teoria da Contingência ao evidenciar que não existe um modelo de gestão único, mas arranjos adaptativos que asseguram eficiência e sustentabilidade organizacional.

Palavras chave: Teoria da Contingência; Escritório contábil; Estrutura organizacional; Tecnologia da informação.

1 INTRODUÇÃO

Os escritórios de contabilidade atuam em um ambiente regulatório e tecnológico complexo, considerando as diversas mudanças que ocorrem ao longo do tempo, com desafios estruturais e operacionais que influenciam todo o processo de atividades internas e externas. Exercem, ainda, relevante participação na economia e na gestão empresarial, conforme evidenciado por Avila, Nunes e Padilha (2025) ao demonstrarem que os profissionais contábeis geram valor ao conseguirem converter dados em informações capazes de fazerem a diferença no processo de tomada de decisão, sejam elas voltadas para aspectos gerenciais ou aquelas capazes de delinear um cenário econômico mais transparente e seguro.

A contabilidade tem a capacidade, como ferramenta empresarial e componente interdisciplinar, de proporcionar aos gestores melhorias em variáveis como competitividade e práticas gerenciais, bem como na otimização de resultados e rentabilidade, sendo assim, um suporte primordial para avanço do desempenho organizacional perante desafios econômicos, e aperfeiçoamento do planejamento e decisões estratégicas (Parteli & Falçoni, n.d.). Um dos locais de trabalho do profissional contábil é o escritório de contabilidade, ou seja, uma organização empresarial com fins lucrativos, que, para que o objetivo de obtenção do lucro ao final e ao longo dos períodos seja atingido, é essencial que o gestor, na figura do contador proprietário ou sócio, administre a sua empresa de forma eficiente e eficaz.

Compreender o local de trabalho, entender quais são os recursos disponíveis, e qual a qualidade presente nos seus processos torna-se imperativo para o sucesso da empresa contábil. Steintaler (2023) ressalta que a contabilidade não se limita apenas aos aspectos legais, mas desempenha funções estratégicas e auxilia na tomada de decisão, no planejamento financeiro e na gestão de riscos. Como cada empresa, seja ela um escritório de contabilidade ou não, possui características e variáveis internas e externas diferentes e de acordo com o seu contexto, a teoria da contingência fundamenta que a efetividade das práticas e processos em um ambiente organizacional depende do ajuste, do encaixe realizado entre as características internas da empresa com as exigências do seu ambiente. Chenhall (2003, p. 134) valida que um bom encaixe resulta em melhor desempenho, mas que um ajuste inadequado implica em desempenho reduzido.

As empresas contábeis, como forma de diferencial competitivo, precisam indicar seu nível de capacidade em se adaptar às transformações digitais mais recentes do setor, como digitalização, automação, Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), e a compreensão do constante aumento da complexidade normativa. Os gestores contábeis ao verificarem os fatores contingenciais, como, por exemplo, a tecnologia, encontram uma maneira de adequar seus escritórios à revolução digital que redefine a atuação da contabilidade (Saraiva & Silva, 2024). Os escritórios de contabilidade demandam por adaptação da sua estrutura e das suas decisões estratégicas de acordo com seus fatores contingenciais como tamanho, tecnologia, ambiente externo e cultura organizacional. E como não existe um modelo único de gestão que supra todas as necessidades de todos os escritórios em funcionamento, torna-se essencial ressaltar que cada um irá responder e precisar de ajustes diferentes, conforme suas particularidades.

Como lacuna teórica ressalta-se que a aplicação da teoria da contingência, de forma integrada, verificando simultaneamente as dimensões como tecnologia, cultura, ambiente regulatório e estrutura organizacional no ambiente dos escritórios de contabilidade ainda se apresenta pouco explorada de forma empírica. Diante do exposto, esse estudo se propõe a responder a seguinte pergunta: como fatores contingenciais influenciam as decisões estratégicas em escritórios de contabilidade? Em síntese, esta pesquisa objetiva investigar como fatores contingenciais influenciam as decisões estratégicas em escritórios de contabilidade.

Assim, a pesquisa é relevante em três aspectos. Primeiramente, para a prática profissional ao proporcionar orientações para a condução de uma gestão alinhada às condições reais do escritório contábil. Em segundo, para o meio acadêmico ao contribuir no estudo empírico e integrativo da teoria da contingência no setor contábil, especificamente, nas empresas contábeis. Por fim, para a sociedade ao indicar melhorias na qualidade e necessidade de adaptação dos serviços contábeis tão importantes para as diversas empresas de todos os tamanhos.

O estudo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico; a seção 3 exhibe a metodologia empregada; a seção 4 aborda os resultados e discussões; e a seção 5 as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A teoria da contingência surgiu e se destacou como contrária ao posicionamento de que existe uma forma única e melhor de organizar e gerenciar todas as organizações em todas as circunstâncias (Chenhall, 2006). A sua origem e desenvolvimento “acompanham uma demanda por maior compreensão da estrutura organizacional adequada à medida que as empresas se tornam cada vez mais complexas e as relações interorganizacionais mudam” (Marques, Souza & Silva, 2015, p. 120). Observa-se que, por mais que as empresas sejam do mesmo setor de atuação, com atividades econômicas similares, elas não são iguais, pois possuem orçamentos para fins de controle, sistemas gerenciais e práticas de custos e controle financeiro diferentes (Freitag, Almeida & Lucena, 2021, p. 85).

A contingência está relacionada a um fato incerto, casual, eventual, aleatório ou ocasional, ou seja, aquilo que acontece fora do que foi planejado (Klein, 2014; Ortiz, Pellicer & Molenaar, 2019). Deve ser entendida como qualquer variável que controla o efeito de uma característica da empresa no desempenho organizacional, sendo de conceito bastante abrangente (Donaldson, 2001). Ressalta-se que a teoria da contingência é classificada como uma teoria aberta, pois além das variáveis gerenciais (internas), considera-se, também, os elementos externos, formando, assim, os fatores contingenciais, que auxiliam o processo de tomada de decisão (Marques, Souza & Silva, 2015).

Divide-se os fatores contingenciais que influenciam as organizações em internos e externos, sendo o primeiro indicador de variáveis como tamanho, estrutura, estratégia, sistemas de informação, dentre outros; e o segundo como incerteza ambiental, concorrência no mercado, política, cultura e tecnologia (Otley, 2016). Dois dos pressupostos básicos que sustentam a teoria da contingência são: a eficácia organizacional está relacionada ao ajuste entre a estrutura interna com os fatores externos; e que não existe um modelo universal, pois o que pode funcionar em um tipo de empresa, pode não ser benéfico em outra (Espejo, 2008).

Espejo (2008) apresenta o arcabouço teórico da teoria da contingência sendo formado por Chandler (1962) com sua pesquisa sobre estratégia e estrutura; Burns e Stalker (1961) por meio das estruturas mecânicas e orgânicas; Lawrence e Lorsch (1967) com a diferenciação e integração funcional; Joan Woodward (1965) com a tecnologia como variável contingencial; e Chenhall (2003) em que a contingência é aplicada ao controle gerencial. Assim, o estudo sobre os fatores contingenciais torna-se relevante para o setor contábil, pela alta dependência de normas externas, tecnologia e relacionamento com clientes, bem como, pela constante necessidade de adaptação estrutural ocasionada pelas rápidas mudanças que ocorrem no mercado.

Os escritórios de contabilidade são influenciados, também, por variáveis externas, como as constantes mudanças normativas (IBPT, 2024), os avanços na tecnologia (Heberle & König, 2023) e a crescente e sofisticada exigência por parte dos clientes (Meirelles, 2025). Destarte, enquanto a única constante do mercado for a mudança, o ambiente contábil impõe que as empresas possuam uma capacidade de adaptação estrutural rotineira. Escritórios que não acatarem as novas mudanças tecnológicas e normativas, podem estar caminhando para o insucesso. Considerando a lente da teoria da contingência, os escritórios precisam buscar um alinhamento entre seu ambiente interno e as exigências presentes nas variáveis externas, como

forma de sustentar e não comprometer a eficácia organizacional, pois não existe uma única estrutura ideal, mas sim aquela que melhor se encaixa ao contexto do momento (Frezatti, Rocha, Nascimento & Junqueira, 2011).

2.2 FATORES CONTINGENCIAIS NO SETOR CONTÁBIL

Fatores contingenciais estão relacionados aos aspectos internos e externos ao ambiente organizacional que podem influenciar na sua estrutura, bem como na sua forma de gestão. Frezatti et al. (2011, p. 241) concordam que “uma questão essencial na teoria da contingência é a compreensão de quais as variáveis que afetam a configuração organizacional”. Relacionado aos escritórios de contabilidade é possível elencar os seguintes fatores contingenciais que têm a capacidade de influenciar decisões estratégicas, estruturas organizacionais e práticas de gestão, sendo elas: tamanho organizacional, tecnologia da informação, ambiente externo e competitivo, estrutura organizacional, cultura organizacional e ambiente institucional e regulatório.

O tamanho organizacional é a relação entre porte, formalização e estrutura de controle. Frezatti et al. (2011, p. 243) evidenciam que “o tamanho da organização está associado com sistemas de controles gerenciais mais sofisticados”. Sendo o tamanho uma variável capaz de impactar o desempenho organizacional (Fiirst & Beuren, 2021). No escopo da teoria da contingência, o crescimento organizacional atrai pressões por mais formalização e qualificação da gestão (Frezatti et al., 2011), o que afeta tanto a definição de cargos, quanto a implementação de novas tecnologias. Observa-se que, o tamanho do escritório de contabilidade pode influenciar diretamente a formalização de processos, a hierarquia e a especialização da equipe, pois empresas menores tendem a adotar uma estrutura mais centralizada de tomada de decisão. Enquanto empresas maiores tendem a aceitar maior diferenciação funcional e sistemas de controle mais desenvolvidos. Pois, se ajustam ao ambiente e aos fatores contingenciais (Donaldson, 2001; Chenhall, 2003; Duarte, 2023).

A digitalização contábil transformou o setor e os fatores contingenciais da tecnologia e da inovação podem ser exemplificados em escritórios contábeis pelos sistemas integrados de gestão (ERPs), plataformas em nuvem, automação fiscal e ferramentas de *Robotic Process Automation* (RPA) (Meirelles, 2025; Segabinazzi, Costa, Silva, 2025). Mas, apesar dos processos de automatização citados, Chenhall (2003) destaca que o fator contingencial tecnologia tem um significado abrangente no ambiente organizacional, se referindo ao modo como as atividades são realizadas na empresa, o que, além de *hardware* e *software*, inclui pessoas e compreensão das tarefas. Freitag, Almeida e Lucena (2021) evidenciam que Perrow (1976) e Woodward (1965) defendiam que a tecnologia utilizada por uma empresa influencia na sua estrutura.

O ambiente externo indica variáveis relacionadas às mudanças normativas, concorrência e demandas dos clientes. Trata-se da maneira como fatores externos influenciam o andamento dos processos internos e, para que aconteça resultados positivos, é necessário o *fit* entre as duas vertentes, interna e externa (Andrade & Callado, 2024). A estrutura organizacional indica um modelo de centralização ou descentralização (Freitag, Almeida & Lucena, 2021), com estruturas simples, funcionais, divisionais ou matriciais. Mintzberg (1989) relatou cinco estruturas básicas, em que, no contexto do estudo em tela, direciona-se às estruturas simples e a burocracia profissional como sendo as mais comuns em escritórios contábeis. A escolha da estrutura formal da empresa está diretamente relacionada a sua forma de coordenação, de eficiência operacional e de capacidade de respostas às necessidades dos clientes (Chenhall, 2003; Cadez & Guilding, 2008).

A cultura organizacional aponta estilos ideais de liderança, valores, padrões de comunicação interna e desenvolvimento. Ela contribui na forma como os escritórios de contabilidade interagem, interpretam e reagem às contingências externas. Conforme Schein e Schein (2022) representa o conjunto de valores e práticas compreendidas pelos membros da empresa, ou seja, evidencia como os processos e atividades são realizadas no ambiente organizacional. O ambiente institucional e regulatório demonstra o relacionamento com órgãos fiscalizadores e normativos, como o Conselho Regional de Contabilidade (CRC), Receita Federal, SEFAZ, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), dentre outros.

Quanto à estratégia empresarial, pode-se observar, conforme Carvalho, Callado e Callado (2018), que com o aumento da competitividade e de um ambiente externo mais complexo, o interesse pelo tema ganhou mais destaque. Ao reconhecer os fatores contingenciais, o contador enxerga a necessidade de ajuste entre o seu papel e o interesse dos clientes para, assim, “apresentar suas estratégias para garantir a eficácia de cada negócio” (Heberle & König, 2023, p. 108). Os fatores contingenciais, em conjunto, apresentam um sistema interdependente, em que o alinhamento entre tecnologia, estrutura, cultura e ambiente regulatório demonstra a capacidade do escritório de contabilidade em adaptar-se, em inovar e em melhorar seu diferencial competitivo. Dessa forma, a teoria da contingência torna-se um mecanismo analítico relevante para compreensão do comportamento estratégico das empresas contábeis.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa documental, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, fundamentada nos pressupostos da Teoria da Contingência. Essa combinação metodológica busca compreender o fenômeno em seu contexto real, reconhecendo a interação entre fatores internos e externos que influenciam a estrutura e as decisões estratégicas de escritórios de contabilidade. A análise documental associada à observação e o processo de escuta ativa favorece a interpretação dos significados atribuídos às práticas e estruturas organizacionais, reforçando a validade interna e a credibilidade dos achados (Yin, 2014).

A coleta de dados ocorreu em 21 de outubro de 2025, envolvendo múltiplas fontes empíricas e seguindo protocolos previamente estabelecidos para garantir padronização e rigor metodológico (Stake, 2011). Nesse sentido, foram utilizados: (a) o roteiro de fala inicial, que orientou a abertura padronizada da entrevista; (b) o roteiro de entrevista semiestruturada, organizado em seis blocos temáticos relativos aos fatores contingenciais; e (c) o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que assegurou a confidencialidade, o sigilo das informações e o consentimento formal da participante.

Além disso, todo o material metodológico foi avaliado e aprovado por uma professora doutora especialista em pesquisas qualitativas em contabilidade, que validou a adequação teórica e linguística do roteiro semiestruturado antes da aplicação, assegurando confiabilidade e coerência epistemológica (Yin, 2014). A coleta de dados foi conduzida por meio da triangulação de fontes, na qual permite confrontar e complementar dados provenientes de distintas origens, conferindo ao estudo maior rigor, coerência interna e riqueza analítica. Essa abordagem favorece uma compreensão mais abrangente do fenômeno ao incorporar perspectivas múltiplas, reduzir vieses inerentes a um único método de coleta e consequentemente fortalecer a confiabilidade, a saturação teórica e a coerência interpretativa (Melo, Freitag e Almeida, 2023).

Nesse estudo, foram utilizadas: entrevista semiestruturada, aplicada a uma contadora representante de um escritório contábil, com duração aproximada de 49 minutos; observações

diretas registradas em diário de campo; e site institucional. A entrevista foi gravada, mediante consentimento formal, e posteriormente transcrita na íntegra. O material empírico foi submetido à análise de conteúdo, contemplando as etapas de pré-análise, codificação e interpretação temática. As categorias de análise foram definidas a partir da literatura e do roteiro de entrevista, abrangendo os seguintes fatores contingenciais: tamanho organizacional, tecnologia da informação, ambiente externo e competitivo, estrutura organizacional, cultura organizacional e ambiente institucional e regulatório.

A triangulação entre entrevistas, documentos e observações configurou-se como um elemento central da estratégia metodológica, permitindo ampliar a confiabilidade, validade e profundidade interpretativa dos achados. A combinação de múltiplas fontes de evidência possibilitou não apenas a corroboração dos dados, mas também a identificação de nuances contextuais inerentes à prática organizacional, fortalecendo o encadeamento lógico entre os resultados e os pressupostos teóricos. Segundo Yin (2014) o uso de diferentes fontes empíricas promove validade convergente, uma vez que múltiplos tipos de dados conduzem a inferências mais consistentes sobre o fenômeno analisado.

Além disso, a triangulação foi empregada de forma complementar e dialógica, na qual as informações oriundas de entrevistas foram comparadas com documentos internos e registros de campo. Essa integração metodológica permitiu captar tanto as dimensões formais (regras, estruturas, relatórios) quanto as informais (percepções, valores e práticas cotidianas) do escritório de contabilidade, possibilitando uma leitura mais abrangente do fenômeno sob a ótica contingencial. Assim, a triangulação atuou como mecanismo de validação cruzada e de riqueza analítica, contribuindo para a consistência interna e a credibilidade científica do estudo (Flick, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A entrevista foi realizada com a Entrevistada, contadora e representante de um escritório contábil de médio porte, permitindo compreender como fatores contingenciais influenciam as decisões estratégicas na organização contábil. Para tanto, a análise foi conduzida com base nos seis blocos temáticos do roteiro de entrevista, por meio da articulação das respostas com os pressupostos da Teoria da Contingência, a qual postula que não existe uma estrutura organizacional única e ideal, mas sim aquela que se ajusta de maneira mais eficiente ao ambiente, à tecnologia, ao porte e à cultura da organização.

4.1 TAMANHO ORGANIZACIONAL

O porte do escritório contábil analisado constitui um fator contingencial relevante para compreender sua estrutura e funcionamento. Conforme relatado pela Entrevistada, a organização conta atualmente com aproximadamente 57 colaboradores contratados e cerca de 10 prestadores de serviços, distribuídos entre setores contábil, fiscal, pessoal, incorporação imobiliária e áreas de apoio. Esse volume expressivo de profissionais caracteriza o escritório como uma organização de médio porte, cuja complexidade estrutural exige mecanismos formais de coordenação e controle.

Segundo a Entrevistada, *“quanto mais o escritório cresce, mais precisa de uma organização bem feita [...] a equipe precisa acompanhar, a forma de se comunicar precisa ser diferente e a organização precisa ser maior”*. Essa percepção evidencia o impacto direto do crescimento sobre a estrutura interna e os fluxos de comunicação, em conformidade com o que Donaldson (2001) descreve como a necessidade de ajustes estruturais proporcionais ao aumento de tamanho e diferenciação organizacional. À medida que o número de membros e

setores aumenta, cresce também a interdependência entre as partes, o que exige maior formalização de rotinas e clareza nos papéis gerenciais.

O crescimento do escritório demandou reformas físicas e reestruturações sucessivas, acompanhadas de mudanças na forma de organizar as equipes e os processos de trabalho. A Entrevistada relata que *“em pouco tempo, a gente fez umas quatro ou cinco reformas, porque a cada ano cresce mais [...] então tudo precisa acompanhar”*. Esse relato expressa um processo de adaptação incremental da estrutura, típico de organizações em expansão. Segundo Burns e Stalker (1961), esse tipo de adaptação reflete a transição entre uma estrutura mais orgânica e outra de caráter mais mecanicista, à medida que o aumento do tamanho exige padronização de processos, hierarquia e controle formal para manter a eficiência e evitar a desorganização operacional.

Com o aumento do número de clientes, cerca de quatrocentos, abrangendo empresas de diversos portes e segmentos, a complexidade do trabalho também se intensificou. A Entrevistada destacou que o crescimento da carteira trouxe a necessidade de redefinir a forma de organização interna, passando de uma estrutura tradicional (por função) para uma estrutura por tipo de cliente e regime tributário. Em suas palavras: *“Devido ao crescimento, a gente teve que se reestruturar e mudar internamente [...] agora temos setores separados por lucro presumido, real, simples e incorporação imobiliária.”* Essa mudança reflete o que Galbraith (1973) denomina de design organizacional adaptativo, no qual a estrutura é ajustada conforme as exigências informacionais e a complexidade do ambiente.

O aumento do tamanho também impactou os processos decisórios e de liderança. A Entrevistada explica que *“quanto mais cresce, mais precisa ajustar os processos [...] a gente tem consultorias pra isso, e lideranças formadas aqui dentro pra mexer nos processos”*. Esse movimento indica a criação de níveis intermediários de gestão, supervisores e coordenadores, reforçando o padrão hierárquico e formalização crescente. Como argumenta Daft (2015), o crescimento organizacional tende a gerar diferenciação vertical (novos níveis hierárquicos) e diferenciação horizontal (novas unidades especializadas), ambas necessárias para lidar com a ampliação das demandas.

A organização interna segue um modelo funcional e hierárquico, no qual as atribuições e responsabilidades são claramente definidas. Conforme relatado, *“cada setor tem seu coordenador, que responde diretamente aos sócios, e semanalmente fazemos reuniões para alinhar as demandas”*. Essa dinâmica confirma o que Donaldson (2001) argumenta ao afirmar que, à medida que as organizações crescem, aumenta também a necessidade de mecanismos formais de coordenação e de sistemas de controle gerencial para alinhar as unidades e garantir coerência no desempenho.

No que se refere à gestão e ao processo decisório, a Entrevistada ressalta que *“as lideranças decidem as questões operacionais, mas as decisões mais sérias ficam com a direção”*. Essa estrutura semicentralizada reflete a tentativa de equilibrar controle e flexibilidade, um dilema clássico das organizações de grande porte. Conforme argumenta Galbraith (1973), quanto maior o porte e a complexidade das organizações, maior a necessidade de mecanismos formais de coordenação e comunicação, a fim de reduzir a incerteza e garantir coerência nas decisões internas, o que se confirma na prática observada.

A Entrevistada também destaca os desafios decorrentes do crescimento: *“o tamanho traz muitos benefícios, mas também exige mais comunicação e alinhamento entre as áreas, porque qualquer falha pode gerar retrabalho.”* Sob a ótica contingencial, esse relato demonstra que o porte da organização influencia diretamente a estrutura, os processos de gestão e o fluxo decisório, exigindo maior formalização, sistemas de informação integrados e canais de comunicação eficientes para manter a coerência interna frente à crescente complexidade ambiental.

Sob a ótica contingencial, o caso analisado evidencia que o tamanho organizacional influencia diretamente a estrutura, os processos de gestão e o fluxo decisório. O crescimento do escritório demandou maior formalização, especialização e coordenação entre áreas, ao mesmo tempo em que reforçou a importância de lideranças intermediárias e de canais de comunicação eficazes. Assim, confirma-se a proposição de Donaldson (2001) de que a eficácia organizacional depende do ajuste entre porte, estrutura e mecanismos de controle, sendo o tamanho um dos principais determinantes da complexidade e da configuração estrutural nas organizações.

4.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia foi destacada pela Entrevistada como fundamental para o funcionamento e a eficiência do escritório contábil. Conforme a Entrevistada relatou, a adoção de sistemas é vista como investimento necessário: *“Tecnologia hoje é pra gente fundamental [...] o que a gente pode adquirir de sistemas para facilitar o trabalho da equipe, a diretoria está aberta sempre à novidade.”* Essa abertura reflete uma postura organizacional voltada à modernização contínua e à busca por ferramentas que otimizem o desempenho interno. O escritório utiliza diversos sistemas integrados, como o Fortes (contábil), eGestor (gestão de tarefas e prazos), Suri (comunicação interna), Otimiza, e E-Auditor. Além disso, faz uso de soluções em nuvem, como o próprio eGestor e o sistema Conecta, que permitem acesso remoto, arquivamento e compartilhamento de informações.

Essa infraestrutura tecnológica favorece a agilidade e o controle das operações, reduzindo atividades manuais e possibilitando maior integração entre setores e clientes. Em suas palavras, *“temos os robosinhos que trabalham para importar notas [...] automatiza, lógico, fica aquela coisa bem mais ágil [...] mas chegou de manhã, a pessoa que tá operando, ela vai ter que analisar tudo para ver se fez o trabalho correto.”* Esse relato evidencia que, embora a automação esteja presente em processos como importação de notas fiscais e integração de folha do DP com a contabilidade, ainda há dependência da intervenção humana para garantir confiabilidade e conformidade dos dados. A Entrevistada reforça que a tecnologia atua como apoio e não substituição do trabalho técnico, o que evita o *“processo robotizado”* e mantém o senso crítico da equipe.

Quanto aos benefícios percebidos, a Entrevistada enfatizou que a tecnologia *“libera a equipe para pensar”*, permitindo que os profissionais se dediquem a tarefas analíticas e consultivas, em vez de apenas operacionais. Esse entendimento alinha-se à visão de Galbraith (1973), segundo a qual a tecnologia amplia a capacidade informacional e exige mecanismos eficazes de comunicação e coordenação organizacional. No caso do escritório, os sistemas digitais servem como instrumentos de integração e gestão do conhecimento, apoiando a tomada de decisão. A Entrevistada ressaltou ainda que a aceitação de novas ferramentas é positiva, pois a equipe é composta majoritariamente por profissionais jovens e receptivos às inovações. *“Tudo que a gente implanta, chega de novidade, tem uma aceitação boa. [...] É só a fase de adaptação.”* Esse cenário demonstra uma cultura organizacional aberta à aprendizagem e à mudança, fator que facilita a incorporação tecnológica.

No que se refere às tecnologias emergentes, o escritório ainda não utiliza inteligência artificial ou automação avançada, mas demonstra interesse futuro: *“A gente tem buscado conhecer essas ferramentas para aplicar no futuro, especialmente nas tarefas repetitivas.”* A Entrevistada também aponta que as soluções precisam ser avaliadas quanto ao real impacto e aplicabilidade, evitando *“modinhas”* tecnológicas. Essa postura revela visão estratégica e cautelosa, buscando apenas ferramentas que efetivamente agreguem valor aos processos e atendam às diferentes realidades dos clientes.

Sob a ótica da Teoria da Contingência, observa-se que o nível de tecnologia influencia diretamente a estrutura e o processo decisório do escritório. A adoção de sistemas integrados e em nuvem promove maior coordenação intersetorial e descentralização das informações, exigindo lideranças preparadas e fluxos de comunicação mais estruturados. Conforme Donaldson (2001) argumenta, a eficácia organizacional depende do alinhamento entre o tipo de tecnologia e a estrutura adotada, relação que se mostra evidente no caso analisado. Assim, a análise demonstra que a tecnologia da informação constitui um fator contingencial determinante na configuração estrutural e na eficiência operacional do escritório contábil. Ela atua como instrumento de integração, controle e suporte à decisão, contribuindo para a agilidade, a confiabilidade dos serviços e a sustentabilidade do desempenho organizacional em um ambiente contábil cada vez mais digital e competitivo.

4.3 AMBIENTE EXTERNO E COMPETITIVO

O ambiente externo, conforme relatado pela Entrevistada, exerce influência significativa sobre a dinâmica operacional e estratégica do escritório contábil, ainda que essa influência se manifeste de forma indireta e mediada pelas demandas dos clientes e pela regulação estatal. Segundo a Entrevistada, *“o que mais influencia são as melhorias ou não vindas da Receita [...] reforma tributária é o que mais afeta”*, evidenciando que as mudanças legais e fiscais configuram-se como os principais fatores de contingência externa que demandam adaptação constante. Essa dependência em relação às alterações normativas e tributárias reflete o que Lawrence e Lorsch (1967) denominam de ajuste organizacional às variações do ambiente, em que a efetividade de uma organização depende de sua capacidade de responder às exigências externas de forma flexível e coordenada.

No caso do escritório analisado, observa-se que a pressão ambiental decorre principalmente do Estado e das instituições reguladoras, demandando atualização contínua das práticas contábeis. A Entrevistada reforça esse ponto ao afirmar que *“a vida da gente é estudar [...] a gente vai dormir hoje com uma notícia, acorda amanhã com outra”*, revelando uma cultura organizacional voltada ao aprendizado contínuo como mecanismo adaptativo. Além dos fatores regulatórios, a Entrevistada reconhece que as condições políticas e econômicas também influenciam as decisões estratégicas, embora o impacto seja sentido, sobretudo, por meio do comportamento dos clientes. *“Mudança de presidência é o que mais afeta o cliente. Uns ficam inseguros, outros ficam seguros, e é nossa função orientar”*, relata.

Essa observação indica que as incertezas macroeconômicas e políticas alteram o comportamento do mercado, exigindo dos contadores não apenas competências técnicas, mas também habilidades consultivas voltadas ao aconselhamento empresarial. De acordo com Donaldson (2001), as organizações se estruturam de forma mais eficaz quando sua configuração interna é compatível com as demandas do ambiente, o que implica reconhecer que a volatilidade política e econômica requer estruturas mais flexíveis e informadas.

Quanto à concorrência setorial, a Entrevistada demonstra uma visão de cooperação e respeito mútuo, refletindo a cultura do escritório. *“A sócia, fundadora, é muito respeitada [...] ela tem um contato muito bom com os colegas de profissão [...] a gente acredita que tem como ter essa saúde na profissão.”* Essa percepção aproxima-se da noção de ambiente competitivo moderado (Burns & Stalker, 1994), em que as relações entre organizações do mesmo setor podem ser pautadas pela colaboração e pela troca de conhecimento, especialmente em contextos profissionais regulados e de alta complexidade técnica, como o contábil.

Ainda que o mercado contábil seja reconhecido como competitivo, a Entrevistada pontua que o escritório não se sente diretamente pressionado pela concorrência, mas busca constantemente melhorar processos e entregas. Ela destaca que o diferencial competitivo está

na qualidade da entrega e na confiança do cliente: *“O maior sucesso é o boca a boca do cliente [...] se fizer mais do que o cliente espera, é a maior propaganda.”* Esse entendimento reforça a ideia de que, em ambientes onde o serviço é fortemente baseado em credibilidade e relacionamento, a vantagem competitiva está associada à reputação e à capacidade consultiva, e não apenas à eficiência operacional.

O escritório também demonstra sensibilidade às mudanças tecnológicas do mercado, ainda que não adote práticas disruptivas com a mesma rapidez. A Entrevistada reconhece que há uma busca constante por atualização: *“A gente tenta se adiantar [...] já estamos estudando a reforma tributária para 2026.”* Essa postura evidencia proatividade estratégica, o que Mintzberg (1989) interpreta como característica de organizações que aprendem continuamente e se antecipam às pressões ambientais por meio da adaptação incremental.

Sob a ótica contingencial, portanto, o ambiente externo atua como um fator determinante na configuração da estrutura e dos processos internos. A estabilidade operacional e o bom desempenho do escritório estão diretamente relacionados à sua capacidade de interpretar, traduzir e responder às demandas regulatórias e mercadológicas. Em consonância com Galbraith (1973), a necessidade de lidar com um fluxo crescente de informações e mudanças externas requer mecanismos organizacionais de comunicação eficazes, coordenação entre setores e processos decisórios ágeis.

Dessa forma, a análise evidencia que o ambiente externo e competitivo no qual o escritório contábil está inserido é caracterizado mais pela complexidade normativa e pela mutabilidade institucional do que por rivalidade direta entre firmas. A resposta estratégica do escritório tem se dado por meio da aprendizagem contínua, da cooperação setorial e do foco em excelência no atendimento ao cliente, fatores que asseguram não apenas sua sobrevivência, mas também sua legitimidade e prestígio no mercado contábil regional.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do escritório contábil revela um processo de evolução contínua, impulsionado pelo crescimento do porte e pela necessidade de aprimorar a coordenação interna. Conforme relatado pela Entrevistada, *“quanto mais o escritório cresce, mais precisamos de uma organização bem feita [...] tudo precisa acompanhar: a equipe, a forma de se comunicar e os processos”*. Essa percepção ilustra o princípio central da Teoria da Contingência, segundo o qual não existe uma estrutura organizacional única e ideal, mas sim arranjos que se ajustam às características e demandas específicas de cada contexto (Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967).

O crescimento do número de colaboradores e clientes exigiu reestruturações sucessivas, tanto físicas quanto administrativas, levando à adoção de um modelo organizacional que se distancia do formato tradicional por funções (contábil, fiscal e pessoal) e se aproxima de uma estrutura baseada em tipos de clientes e regimes tributários. Segundo a Entrevistada, *“a gente não é um escritório convencional [...] somos separados por setor de lucro presumido, real e simples, e outro de incorporação imobiliária, cada um com fiscal e pessoal integrados”*. Essa escolha estrutural reflete um modelo de diferenciação por especialização de segmentos, o que, segundo Mintzberg (1989), favorece a eficiência técnica e a clareza de responsabilidades quando há diversidade de demandas externas.

Com o aumento do porte, o escritório precisou implementar uma hierarquia de coordenação mais formalizada, com níveis claros de supervisão e liderança. A Entrevistada explica que *“até pouco tempo atrás, dentro de uma sala tinha coordenação, supervisão e equipe; hoje a coordenação lida direto com a equipe, e a supervisão com o contábil”*, evidenciando uma adaptação estrutural para agilizar fluxos de informação e reduzir

sobreposição de papéis. Essa reconfiguração é coerente com o argumento de Burns e Stalker (1994), de que organizações em ambientes dinâmicos tendem a migrar de estruturas mecanicistas para estruturas mais orgânicas e flexíveis, caracterizadas por maior comunicação lateral e menor rigidez hierárquica.

Outro elemento marcante é a distribuição de responsabilidades e a formalização das relações internas. O escritório dispõe de um organograma oficial, divulgado para toda a equipe, conforme a Entrevistada: *“tem um organograma já pronto que é disponibilizado pra equipe [...] todo mundo já é ciente de como funciona e a quem se dirigir”*. Essa prática indica a existência de mecanismos formais de coordenação e controle, típicos de estruturas profissionalizadas, em que há clareza nas relações de autoridade e responsabilidade, aspecto que Galbraith (1973) destaca como essencial para reduzir a incerteza informacional e aumentar a eficiência em sistemas complexos.

Em relação à gestão das equipes, o escritório apresenta lideranças intermediárias compostas por coordenadores e supervisores de setor. A Entrevistada descreve que *“no contábil são dois líderes; no lucro presumido, real e simples, há uma coordenadora; e na incorporação imobiliária, uma líder específica”*, o que demonstra uma divisão de autoridade por especialidade e a valorização de lideranças internas, já que, segundo ela, *“a gente sempre valoriza a prata da casa”*. Esse formato se aproxima do que Daft (2015) denomina de estrutura funcional ampliada, em que há diferenciação por área de atuação, mas com mecanismos de integração horizontal entre líderes e equipes.

No tocante aos processos decisórios, a Entrevistada esclarece que há níveis distintos de centralização: *“dependendo da decisão, é sempre com a liderança [...] e muitas vezes, até a própria equipe participa”*. Esse padrão de tomada de decisão semiautônoma evidencia um modelo híbrido, que combina centralização estratégica e descentralização operacional, um equilíbrio apontado por Lawrence e Lorsch (1967) como fundamental para lidar com ambientes complexos e variados. A delegação parcial de decisões reforça a autonomia das lideranças intermediárias, favorecendo respostas mais rápidas e adaptadas às demandas de cada setor.

A comunicação interna também foi identificada como pilar estruturante da organização. A Entrevistada relata que *“a forma que a gente trabalha hoje, a gente vê o quanto melhorou a comunicação [...] a clareza da informação vem da liderança e vai para as equipes, e isso reduziu o ruído”*. Além dos canais formais, como reuniões mensais e comunicados no quadro de avisos, o escritório utiliza grupos de mensagens instantâneas, demonstrando integração entre sistemas formais e informais de comunicação, característica típica de estruturas orgânicas e colaborativas (Daft, 2015).

Em síntese, a análise evidencia que a estrutura organizacional do escritório contábil é contingencial e adaptativa, moldando-se às exigências do crescimento e à complexidade dos serviços prestados. O modelo adotado combina formalização hierárquica com flexibilidade operacional, apoiando-se em lideranças internas, comunicação eficiente e diferenciação por nichos de clientes. Essa configuração demonstra alinhamento com os pressupostos da Teoria da Contingência, pois equilibra padronização e autonomia, o que garante eficiência sem comprometer a capacidade de resposta às mudanças ambientais.

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Quanto ao fator contingencial cultura organizacional, observou-se que a cultura do escritório contábil se revela como um dos pilares centrais de sua identidade institucional, sendo moldada historicamente pela figura de sua fundadora e sustentada por valores de proximidade, acolhimento e colaboração. Neste sentido, a Entrevistada descreve, *“as pessoas de fora entram aqui e dizem: ‘ah, é um ambiente tão familiar aqui’”*. Essa descrição evidencia o caráter de

cultura de clã, segundo a tipologia de Cameron e Quinn (2011, p. 41), em que empresas desse tipo são permeadas por “valores e objetivos compartilhados, coesão, participação, individualidade e um senso de “nós””. Nesse contexto, tem-se que a liderança exerce papel decisivo na sustentação dessa cultura. A fundadora é descrita como uma pessoa acessível, empática e próxima dos colaboradores, o que reforça uma liderança carismática e humanizada, pautada no cuidado e na valorização das pessoas. Quanto a isto, a Entrevistada relata que *“ela é muito acessível, o pessoal entra, ela chama, tem acesso à casa dela”*, o que sugere um modelo de liderança colaborativo e participativo.

No que se refere a comunicação, o escritório mantém um ambiente de trabalho em que ela é fluida e multimodal, mesclando interações presenciais, reuniões semanais e o uso de grupos em aplicativos de mensagens. A Entrevistada reforça que *“o que a gente sempre precisa é esse contato aqui com ela [a líder]”*, sinalizando que a comunicação interpessoal e o contato direto permanecem como valores centrais. Essa prática compreende uma comunicação horizontal, que contribui para a agilidade informacional e para o fortalecimento da coesão entre as equipes. No entanto, Chamiça, Correia e Resende (2023, p. 151) preconizam que *“á medida que uma organização cresce a comunicação tende a ficar enfraquecida entre os vários departamentos”*.

No que tange à dinâmica de trabalho, observa-se um equilíbrio entre autonomia individual e cooperação coletiva. Embora *“a entrega seja individualizada”*, a Entrevistada destaca que *“se eu acabei e o do lado não acabou, eu vou ajudar [...] é natural deles”*. Essa combinação entre responsabilidade individual e apoio mútuo evidencia uma cultura de apoio social, que pode reforçar a preservação de valores entre os colaboradores, como também transmitir os valores do escritório e demonstrá-los que seu bem-estar é uma prioridade para a organização (Rosa, 2024). A participação dos colaboradores nas decisões é outro elemento marcante. A Entrevistada menciona iniciativas simbólicas, como o um evento anual, no qual as equipes contribuem com sugestões e votações sobre temas e frases, que posteriormente são incorporadas pela direção. Essa prática traduz um modelo de gestão participativa, no qual os colaboradores têm voz ativa, mesmo em aspectos simbólicos e culturais.

A forma como o escritório lida com erros e falhas também reflete uma cultura de aprendizagem. Ao afirmar que *“a gente tenta sempre tratar de uma forma de ver o motivo [...] e tentar ajudar”*, a Entrevistada descreve um ambiente em que o erro é interpretado como oportunidade de desenvolvimento, e não como falha moral. Para tanto, tem-se a promoção da capacitação profissional como um valor institucionalmente incorporado. O escritório oferece *“programas de bolsa para pós, cursos e MBA”*, com apoio financeiro e flexibilização de horários. Tal política de incentivo reflete um investimento na formação contínua e no desenvolvimento humano, indicando uma cultura organizacional orientada à valorização do conhecimento e da competência técnica. Isto corrobora o que preceitua Sayed e Edgar (2019), ao destacarem que as lideranças precisam prestar apoio total ao diálogo entre os membros de uma equipe, a capacitação e a conexão, bem como que ocorra uma liderança estratégica favorecendo desta forma o acontecimento de uma aprendizagem em nível organizacional.

Assim, tem-se que os valores éticos e institucionais também se encontram formalizados, expressos em missão, visão e valores organizacionais, os quais são reforçados cotidianamente pelas lideranças: *“a liderança sempre tem que tá ali mostrando como a gente faz [...] pra não deixar esse clima morrer”*, conforme destaca a Entrevistada. A cultura de colaboração e abertura também influencia diretamente a adoção de novas práticas de gestão e tecnologias. A Entrevistada explica que o ambiente de troca e aprendizado facilita a incorporação de inovações trazidas por novos colaboradores: *“a gente aceita o que vier de melhoria [...] testa e dá certo”*.

Em síntese, a análise evidencia que a cultura organizacional do escritório contábil é marcada por valores de acolhimento, colaboração, ética e aprendizado contínuo, sustentada por

uma liderança carismática e acessível que reflete o espírito da fundadora. O ambiente se estrutura em torno de relações de confiança e participação, promovendo um clima organizacional positivo que favorece tanto a coesão interna quanto a abertura à inovação.

4.6 AMBIENTE INSTITUCIONAL E REGULATÓRIO

No que diz respeito ao relacionamento institucional, o escritório mantém relações sólidas com os órgãos de classe e fiscalizadores, fruto de sua reputação construída ao longo de 30 anos: *“a gente já tem bons relacionamentos com os órgãos. Tem pessoas aqui dentro que são conhecidas pelo nome, são respeitadas dentro de órgãos”*. Essa estabilidade reflete uma legitimidade institucional consolidada, nos termos de Meyer e Rowan (1977), e reforça como a cultura interna de ética, respeito e profissionalismo se estende para além das fronteiras da organização.

Foi possível observar, conforme destacado pela Entrevistada, que o escritório mantém participação ativa nos eventos promovidos tanto pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) como pelo Conselho Regional de Contabilidade (CRC), além de incentivar a presença dos colaboradores em treinamentos e capacitações relacionadas às obrigações legais, *“a gente tá tentando tá sempre presente, principalmente nos eventos do CFC e ela [líder] sempre foi muito presente nesse órgão e a gente vai também sempre que tem qualquer tipo de evento [...] a equipe, o máximo de pessoas que puder ir”*. Esse engajamento reforça o compromisso com a atualização profissional e a adoção de normas contábeis e fiscais vigentes (Maciel et al., 2023).

No tocante à conformidade operacional, o escritório adota sistemas tecnológicos de monitoramento de prazos e obrigações, como o software Gesta, que envia alertas periódicos à equipe, assegurando o cumprimento de prazos internos e legais. A Entrevistada explica que *“tem o Gesta que faz esse alerta pra gente [...] ele gera mensalmente essa recorrência e fica lá pra você todo dia que tem que fazer aquilo”*. Tal prática evidencia a integração entre tecnologia e estrutura organizacional, refletindo, com base da Teoria da Contingência, a forma como uma organização determina como serão seus padrões de relatórios, e consequentemente a tomada de decisões e prestações de contas (Siagian et al., 2025).

A experiência do escritório em fiscalizações, tanto de clientes quanto de órgãos oficiais, demonstra que a estrutura organizacional funcional e hierarquizada facilita a preparação, a organização documental e a resposta ágil às demandas externas. Conforme a Entrevistada, *“a gente tem o que for preciso, o que eles pedirem, a gente tá sempre à mão, tenta sempre levar, entregar antes do prazo pra deixar o cliente tranquilo”*. Por fim, a análise evidencia que a cultura organizacional do escritório, caracterizada por liderança acessível, comunicação eficiente e valorização da experiência interna, sustenta práticas de conformidade robustas e adaptativas.

O equilíbrio entre centralização estratégica na liderança e descentralização operacional nas equipes permite respostas rápidas a demandas externas sem comprometer a eficiência do fluxo interno de trabalho. Essa configuração demonstra que a adoção de boas práticas de compliance está intimamente ligada à estrutura organizacional e à cultura institucional, confirmando a relevância da Teoria da Contingência na gestão de organizações contábeis em contextos regulatórios complexos (Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo, buscando atender ao objetivo proposto, realizou uma pesquisa documental junto ao escritório contábil investigando evidências dos fatores contingenciais que desempenham papel central na definição da estrutura organizacional, nos processos decisórios,

na adoção de tecnologias e na formulação de estratégias internas. O porte do escritório é caracterizado por um número significativo de colaboradores, possuindo mais de 65 entre internos e externos, e clientes, que perfazem mais de 400. Assim, o seu porte exigiu a implementação de mecanismos formais de coordenação e hierarquia, refletindo a necessidade de equilibrar controle, especialização e flexibilidade operacional, conforme preconizam Donaldson (2001) e Lawrence e Lorsch (1967).

Neste sentido, os achados evidenciam que a tecnologia da informação se mostrou um fator contingencial determinante para a integração entre setores, ao mesmo tempo que proporciona rastreabilidade de processos e agilidade na resposta às exigências regulatórias. Em relação ao ambiente externo e competitivo, tem-se que é marcado por constantes mudanças legislativas, fiscais e normativas, atuando como força contingencial que exige adaptação contínua. Assim, ao se antecipar a alterações regulatórias e fortalecer relações de confiança com clientes e órgãos fiscalizadores, o escritório demonstra como organizações contábeis podem estar reduzindo riscos e consolidando sua legitimidade institucional, corroborando os conceitos de Meyer e Rowan (1977) sobre legitimidade e conformidade institucional.

Além disso, a cultura organizacional do escritório, com base em valores de acolhimento, colaboração, aprendizado contínuo e liderança acessível, corrobora para a implementação de práticas estratégicas e, até mesmo, tecnológicas. O engajamento da equipe, aliado a canais de comunicação eficientes, reforça a coesão interna e facilita a integração de novos processos, permitindo respostas ágeis frente à complexidade ambiental.

Em síntese, os achados confirmam que a eficácia organizacional em escritórios contábeis depende do alinhamento entre fatores contingenciais - como porte, tecnologia, ambiente externo e cultura - e a configuração estrutural e estratégica da organização. A pesquisa reforça a aplicabilidade da Teoria da Contingência, evidenciando que não existe uma estrutura única ideal, mas sim arranjos adaptativos que promovem eficiência, confiabilidade e capacidade de resposta em contextos regulatórios complexos.

REFERÊNCIAS

Andrade, S. J., & Callado, A. L. C. (2024). Práticas de contabilidade gerencial e fatores contingenciais no setor industrial de Pernambuco: uma análise sobre práticas de avaliação de desempenho. *Revista ABCustos*, 19(2), 71-97.

Avila, G., Nunes, P., & Padilha, R. (2025). *Contabilidade: mais do que números, um pilar para a economia e a sociedade*. Conselho Federal de Contabilidade (CFC).
<https://cfc.org.br/noticias/contabilidade-mais-do-que-numeros-um-pilar-para-a-economia-e-a-sociedade/>

Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Carvalho, P. L., Callado, A. L. C., & Callado, A. A. C. (2018). Relações entre fatores contingenciais e aspectos associados ao desempenho de empresas participantes de franquias. *CONTABILOMETRIA – Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting*, 5(2), 108-122.

Chamiça, C. M. M., Correia, P. M. A. R., & Resende, S. A. L. (2023). ORGANIZATIONAL STRUCTURES, COMPARATIVE ANALYSIS AND THE NEED FOR THEIR EXISTENCE. *Isagoge - Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 148–161. <https://doi.org/10.59079/isagoge.v3i1.142>

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. The M.I.T. Press.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi-org.ez15.periodicos.capes.gov.br/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi-org.ez15.periodicos.capes.gov.br/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 163-2005. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. (12^a ed.). Cengage Learning Canada Inc.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452229249>

Duarte, R. D. (2023). *Conheça os principais cargos de liderança em uma empresa de contabilidade e como eles contribuem para o sucesso do negócio*. CRCSP. <https://online.crcsp.org.br/portal/noticias/noticia.asp?c=6230#>

Espejo, M. M. S. B. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Fiirst, C., & Beuren, I. M. (2021). Influência de fatores contingenciais no desempenho socioeconômico de governos locais. *Revista de Administração Pública*, 55(6), 1355-1368.

Flick, U. (2009). *Qualidade na Pesquisa Qualitativa*. Artmed.

Freitag, V. C., Almeida, K. K. N., & Lucena, W. G. L. (2021). Teoria da Contingência. In K. K. N. Almeida & R. D. França (orgs.), *Teorias Aplicadas à Pesquisa em Contabilidade: uma introdução às teorias econômicas, organizacionais e comportamentais* (Chap. 4, pp. 85-110). João Pessoa: Editora UFPB.

Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. D., & Junqueira, E. (2011). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Grupo GEN.

Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Addison Wesley.

Heberle, E. L., & König, J. G. (2023). Inteligência artificial e a robotização de tarefas para o aumento de eficiência em escritório de contabilidade. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade*, 11(45), 95-111.

Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT). (2024). *Estudo – Quantidade de normas editadas no Brasil 2024*. <https://ibpt.org.br/estudo-quantidade-de-normas-editadas-no-brasil-2024/>

Klein, L. (2014). *A influência dos fatores contingenciais nas práticas gerenciais de indústrias paranaenses* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.

Maciel, Í. M., Teixeira, E. P., Maduro, M. R., de Lima, O. P., Roberto, J. C. A., Chaves, H. T., Nunes, K. C. C., & de Oliveira Júnior, N. J. (2023). Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão: análise em uma fundação de serviço social previdenciário no Amazonas. *Revista Contemporânea*, 3(6), 6853–6879. <https://doi.org/10.56083/RCV3N6-115>

Marques, K. C. M., Souza, R. P., & Silva, M. Z. (2015). Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 117-136. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p117>

Meirelles, J. C. de, Jr., (2025). *Controladoria 5.0: inovação, estratégia e tecnologia para o futuro das organizações*. Pantanal Editora.

Melo, V. P. Z. de, Freitag, V. da C., & Almeida, K. K. N. de (Orgs.). (2023). *Abordagens qualitativas: uma introdução para pesquisas em contabilidade*. Editora UFPB.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. In *Readings in strategic management* (pp. 322-352). London: Macmillan Education UK.

Ortiz, J. I., Pellicer, E., & Molenaar, K. R. (2019). Determining contingencies in the management of construction projects. *Project Management Journal*, 50(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/8756972819827389>

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

Parteli, I., & Falçoni, M. (n.d.). *A contabilidade como uma ferramenta decisiva para ajudar as empresas a superarem os desafios econômicos*. Multivix. <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/06/a-contabilidade-como-uma-ferramenta-decisiva-para-ajudar-as-empresas-a-superarem-os-desafios-economicos.pdf>

Rosa, J. R. P. da. (2024). *Análise da relação entre estresse ocupacional e a qualidade do serviço contábil: Uma perspectiva do profissional da contabilidade* (Dissertação de Mestrado Profissional, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual do Centro-Oeste). Repositório institucional da Universidade Estadual do Centro-Oeste. <http://tede.unicentro.br:8080/jspui/handle/jspui/2373>

Saraiva, P. M., & Silva, C. E. F. (2024). Revolução Digital: impactos e transformações nas práticas contábeis. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(11), 3680-3697. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i11.16801>

Sayed, S. S. S. A. S., & Edgar, D. (2019). The role of leadership competencies in supporting the Al Nahda University for becoming a learning organization: A new qualitative framework of the DLOQ. *International Journal of Business Administration*, 10(2), 43–62. <https://doi.org/10.5430/ijba.v10n2p43>

Schein, E. H., & Schein, P. (2022). *Cultura Organizacional e Liderança* (5th ed.). Grupo GEN.

Segabinazzi, E., Costa, F. B., & Silva, M. G. (2025). Impacto das novas tecnologias na gestão contábil das empresas. *Research, Society and Development*, 14(7), 1-19.
<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v14i7.49014>

Siagian, F. F. Y., Meliala, E. P. R., Sartika, D., Manurung, A., Muda, I., & Kesuma, S. A. (2025). The application of contingency theory in accounting and management practice: A systematic literature review from 2013 to 2023. *ShodhPrabandhan: Journal of Management Studies*, 2(1), 1-20. <https://doi.org/10.29121/ShodhPrabandhan.v2.i1.2025.10>

Stake, E. R. (2011). *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.

Steinthal, C. S. (2023). *A importância da contabilidade para a gestão das empresas*. Sistema FENACON. <https://fenacon.org.br/noticias/a-importancia-da-contabilidade-para-a-gestao-das-empresas/>

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. Oxford Unity Press.

Yin, R. K. (2014). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.