

**LIDERANÇA DIGITAL E CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS: UMA
ESTRUTURA CONCEITUAL PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM
ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS**

DOMINIQUE GIMENES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

FERNANDA DA SILVA MOMO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

MARCO ANTÔNIO DOS SANTOS MARTINS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

LIDERANÇA DIGITAL E CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS: UMA ESTRUTURA CONCEITUAL PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade vem sendo impactada pelo avanço das tecnologias, que têm remodelado a forma como os serviços contábeis são oferecidos, alterando a dinâmica operacional dos escritórios contábeis e sua relação com os clientes. Esse cenário tem impulsionado mudanças significativas nos modelos de negócios do setor (Fredo et al., 2023; Schiavi et al., 2020). A transformação digital é uma realidade inevitável no contexto contábil, trazendo consigo uma série de desafios, mas também inúmeras oportunidades (Fredo et al., 2023). Contudo, para que essa transformação ocorra de forma efetiva, torna-se imprescindível a construção de uma cultura digital que viabilize e sustente o uso adequado das tecnologias emergentes (Senadjki et al., 2024).

Para isso, precisa-se contornar um dos principais entraves para a consolidação da transformação digital que é a limitação do conhecimento e da competência tecnológica por parte dos líderes organizacionais (Senadjki et al., 2023; Tagscherer & Carbono, 2023; Vetrivel & Tie, 2022). Além disso, a ausência de capacidades dinâmicas digitais dentro da organização que pode comprometer significativamente esse processo (Albannai et al., 2024; Pereira et al., 2024). Dessa forma, tanto a liderança digital quanto as capacidades dinâmicas digitais assumem um papel estratégico na viabilização de transformações digitais eficazes no ambiente empresarial (Arham et al., 2022; Albannai et al., 2024; Malik et al., 2024; Zia et al., 2023; Warner & Wäger, 2019).

Nesse contexto, a liderança digital tem ganhado destaque como um fator determinante para o êxito da transformação digital nas organizações. Diversos estudos têm aprofundado essa temática, evidenciando a relevância do líder digital no processo de adaptação e inovação organizacional (Yao et al., 2024; Abbu et al., 2022; Qiao et al., 2024). O estudo de Albannai et al. (2024), por exemplo, destaca que a liderança digital não apenas influencia diretamente a transformação digital, como também estimula o desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais, fundamentais para o sucesso desse processo. Assim, as chamadas capacidades dinâmicas digitais, entendidas como uma evolução das capacidades propostas por Teece (1997) e adaptadas para a transformação digital, vêm sendo exploradas por pesquisas como mecanismos essenciais para enfrentar os desafios impostos pela transformação digital (Albannai et al., 2024; Zia et al., 2023).

Dessa forma, esta pesquisa é motivada pela necessidade de ampliar o entendimento sobre os elementos conceituais e as práticas relacionadas ao líder digital, considerando que ainda há um conhecimento incipiente sobre seu papel, especialmente como catalisador na construção de capacidades dinâmicas digitais voltadas à transformação digital em escritórios de contabilidade. Do mesmo modo, destaca-se a importância de aprofundar a compreensão teórica sobre quais são essas capacidades dinâmicas digitais necessárias para impulsionar a transformação digital de forma eficaz.

Essa lacuna torna-se ainda mais significativa diante dos desafios atuais da era digital, em que o uso estratégico da tecnologia deixou de representar uma vantagem competitiva para se tornar uma exigência fundamental no ambiente organizacional (Albannai et al., 2024; Malik et al., 2024; Orgena et al., 2024). A relevância desta investigação é reforçada pelas dificuldades enfrentadas por empresas de serviços contábeis em adaptar suas capacidades internas às pressões e exigências externas de um mercado em constante transformação (Rengel et al., 2019).

Assim, objetivo desta pesquisa é identificar os elementos conceituais que caracterizam a liderança digital e as capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital em escritórios de contabilidade. Para isso, buscou-se descrever os principais conceitos teóricos que caracterizam a liderança digital, analisar as dimensões que compõem as capacidades dinâmicas digitais e propor uma estrutura conceitual que relacione a liderança digital e as capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital em escritórios de contabilidade.

Esta pesquisa contribui para o avanço do entendimento teórico sobre a liderança digital e as capacidades dinâmicas digitais no contexto da transformação digital para escritórios de contabilidade. Ao integrar esses dois conceitos em uma estrutura teórica, o estudo amplia a compreensão do papel estratégico

do líder digital na promoção de mudanças organizacionais sustentadas por capacidades dinâmicas digitais. Além disso, fornece um guia prático para profissionais e gestores contábeis, permitindo que alinhem capacidades organizacionais, cultura digital e inovação tecnológica para enfrentar os desafios do setor. Como impacto social, a pesquisa contribui para a continuidade e o crescimento de empresas prestadoras de serviços contábeis, que geram empregos e oferecem serviços essenciais, fortalecendo a sustentabilidade e a competitividade do setor em um cenário de rápidas transformações digitais. Seus resultados também orientam futuras pesquisas e práticas gerenciais, especialmente diante do desafio de alinhar competências internas às exigências do ambiente digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA DIGITAL E CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

O conceito de liderança digital emergiu diante da necessidade de os líderes se tornarem mais aptos a lidar com os desafios envolvidos ao processo de transformação digital (Albannai et al., 2024). Um líder digital é caracterizado por possuir uma mentalidade inovadora no ambiente digital, incentivar seus colaboradores nesse ambiente, manter uma comunicação eficiente e sustentável com a equipe e ser capaz de elaborar estratégias digitais (Sağbaşı & Erdoğan, 2022). Esses líderes têm o potencial de impulsionar significativamente a inovação nos modelos de negócios, gerar valor para a organização, desenvolver novas ofertas (propostas de valor) e formar alianças estratégicas dentro do ecossistema empresarial (rede de valor) (Malik et al., 2024).

Adicionalmente, os líderes digitais direcionam a visão estratégica da organização e conduzem a adoção de tecnologias e práticas digitais (Porfirio et al., 2021; Schrage et al., 2021). Eles desempenham um papel essencial na criação de um ambiente propício à transformação digital, ao fomentar uma cultura voltada à inovação, adaptabilidade e domínio digital entre os colaboradores (Malik et al., 2024). Ao integrar as estratégias organizacionais aos avanços tecnológicos, esses líderes promovem a transição da empresa para novos modelos de negócios e soluções inovadoras.

Já as Capacidades Dinâmicas Digitais constituem uma evolução do conceito de capacidades dinâmicas originalmente desenvolvido por Teece et al. (1997), sendo adaptadas ao cenário digital (Albannai et al., 2024). A formulação dos microfundamentos dessas capacidades, voltados especificamente à transformação digital nas organizações, tem sido explorada por diversos autores (Ellström et al., 2022; Pereira et al., 2024; Warner & Wäger, 2019). Essas capacidades, também chamadas de capacidades dinâmicas para a transformação digital, englobam três dimensões principais em sua estrutura: a detecção digital, a apreensão digital e a transformação digital (Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024). A Detecção Digital envolve capacidades como a exploração digital, com o monitoramento de tendências tecnológicas e dos concorrentes; o planejamento de cenários digitais, focado na interpretação de sinais futuros e formulação de estratégias; e a criação de uma mentalidade digital, estimulando uma visão de longo prazo e atitudes empreendedoras (Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024).

Na dimensão Apreensão Digital, destacam-se a capacidade de prototipagem rápida, com uso de metodologias ágeis e criação de produtos mínimos viáveis; o balanceamento de portfólios digitais, que busca o equilíbrio entre inovações internas e externas; e a agilidade estratégica, voltada para a realocação rápida de recursos e adaptação a mudanças do ambiente (Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024). Por sua vez, a Transformação Digital abrange a navegação em ecossistemas de inovação, com entrada em ambientes digitais e interação com múltiplos parceiros externos; o redesenho de estruturas internas, com foco na digitalização dos modelos de negócio e liderança digital; e o aprimoramento da maturidade digital, por meio da valorização de talentos e do aproveitamento do conhecimento digital já existente na organização (Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

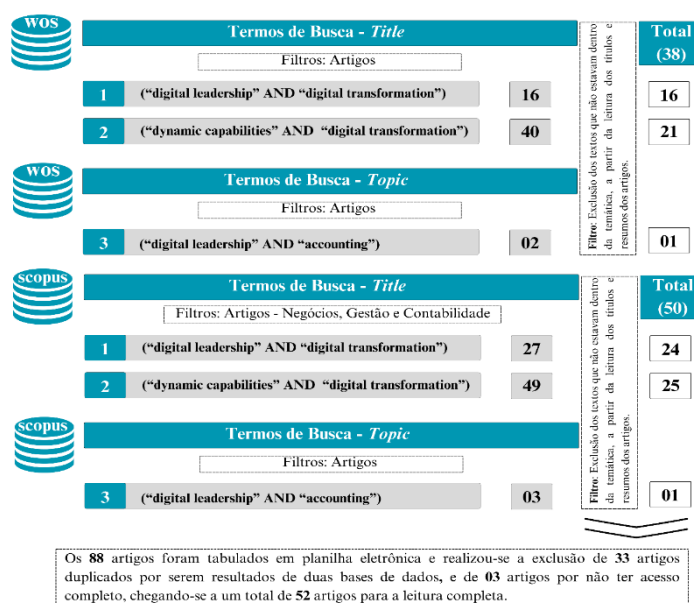
No tocante aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa qualitativa, apresentando os elementos conceituais que caracterizam a liderança digital e as capacidades dinâmicas digitais na

literatura acadêmica, buscando evidenciar análises mais detalhadas sobre o fenômeno que está sendo investigado (Raupp & Beuren, 2013). Ao buscar analisar as principais habilidades e competências associadas à liderança digital e as dimensões que compõem as capacidades dinâmicas digitais, o estudo propõe uma estrutura conceitual. A pesquisa classifica-se como descritiva, pois tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2002).

Em relação aos procedimentos, trata-se de uma revisão sistemática de literatura, que destaca e sistematiza informações das pesquisas sobre as características de liderança digital e sobre as capacidades dinâmicas para a transformação digital. A revisão sistemática da literatura representa uma importante ferramenta para reduzir a lacuna entre a pesquisa acadêmica e a prática profissional. Além disso, os resultados sintetizados proporcionam subsídios relevantes para que formuladores de políticas e gestores compreendam a evolução das investigações em determinada área e identifiquem formas de aplicar os achados científicos na prática (Massaro et al., 2016).

A coleta das publicações que compõem a amostra desta revisão sistemática foi realizada nas bases *Web of Science* e *Scopus*. A escolha dessas bases é justificada por sua relevância e reconhecimento na área científica das Ciências Sociais Aplicadas (Lamboglia et al., 2021; Wanyama et al., 2021). Quanto aos termos de busca, duas combinações de termos (“*digital leadership*” AND “*digital transformation*” e “*dynamic capabilities*” AND “*digital transformation*”) foram limitadas ao campo *Title*, com o objetivo de recuperar artigos que tratem especificamente dessas temáticas, sem ampliar excessivamente os resultados. Já as combinações de termos (“*digital leadership*” AND “*accounting*”) foram limitadas ao campo *Topic*, com o intuito de ampliar a busca, considerando a escassez de artigos que abordam essa temática no contexto da Contabilidade. A Figura 1 sistematiza as etapas de seleção dos artigos analisados na revisão sistemática de literatura.

Figura 1 - Protocolo de coleta de dados



Quanto à análise de dados, destaca-se que os 52 artigos científicos restantes foram lidos na íntegra. As principais informações extraídas das bases *Web of Science* e *Scopus*, como título, autores, resumo e link, foram organizadas em uma planilha eletrônica. A técnica utilizada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, aplicada com o intuito de examinar sistematicamente os textos completos das publicações selecionadas, visando identificar os elementos conceituais que caracterizam a liderança digital e as capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital. Após a leitura integral dos artigos, as informações foram tabuladas em uma planilha eletrônica com base nos seguintes critérios: construto, autor(es) e elementos conceituais(características), que constituíram as categorias iniciais da análise de conteúdo realizada.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ELEMENTOS CONCEITUAIS QUE CARACTERIZAM LIDERANÇA DIGITAL

No cenário da transformação digital, que constantemente redefine os modelos de negócio, as relações de trabalho e as estratégias das organizações, a liderança digital se destaca como um fator crucial para a eficácia e a sustentabilidade organizacional. Pesquisas têm se dedicado a explorar os papéis, características, estilos e competências que compõem essa nova forma de liderar (Abbu et al., 2022; Albannai et al., 2024; Hung et al., 2023; Khurniawan et al., 2024; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2025; Malik et al., 2025; Ongena et al., 2024; Raja et al., 2024; Türk, 2023; Zahra & Wirawan, 2024). Destacando que a liderança digital se desenvolve por meio de práticas deliberadas, flexíveis e colaborativas, capazes de converter desafios em oportunidades no atual contexto digital.

Apesar da variedade de abordagens encontradas na literatura, há um consenso entre os estudos analisados quanto à relevância de equilibrar conhecimentos técnicos com competências humanas e estratégicas. A liderança digital não é compreendida apenas como uma função técnica ou estratégica, mas como a convergência entre competências humanas, tecnológicas, estratégicas e adaptativas. Em outras palavras, trata-se da integração entre o domínio digital e as *soft skills*, essenciais para liderar em um ambiente corporativo caracterizado por incertezas e rápidas transformações.

Diante desse cenário, torna-se fundamental identificar quais são as habilidades e competências que caracterizam a atuação de líderes digitais. A partir da análise dos estudos, é possível mapear um conjunto de capacidades que se destacam por sua recorrência e relevância no contexto da transformação digital. Essas competências vão além do domínio técnico, abrangendo dimensões comportamentais, relacionais e estratégicas, que permitem ao líder adaptar-se, inovar e conduzir equipes em ambientes dinâmicos.

Nesse sentido, a **Alfabetização Digital** ou **Conhecimento Digital** é amplamente discutida como uma competência fundamental, pois envolve o domínio das tecnologias digitais e a utilização estratégica de dados, conforme destacado por autores como Abbu et al. (2022), Gledson et al. (2024), Khurniawan et al. (2024), Malik et al. (2024), Malik et al. (2025), Mollah et al. (2024), Qiao et al. (2024) e Zahra & Wirawan (2024). Complementar a isso, a **Visão Digital** ou **Pensamento Visionário** é enfatizada como a capacidade de antecipar tendências e direcionar a transformação digital, sendo citada por Albannai et al. (2024), Hung et al. (2023), Khurniawan et al. (2024), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2025), Raja et al. (2024), Türk (2023) e Zahra & Wirawan (2024).

A **Adaptabilidade** ou **Agilidade** surge como a flexibilidade para lidar com mudanças rápidas e ambientes incertos, destacada por autores como Albannai et al. (2024), Khurniawan et al. (2024), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2024), Malik et al. (2025), Türk (2023) e Zahra & Wirawan (2024). Em paralelo, a **Inovação** inclui a criatividade, é considerada vital para a promoção de novas ideias e a inovação de modelos de negócios, como apresentado por Hung et al. (2023), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2024), Malik et al. (2025), Ongena et al. (2024), Raja et al. (2024) e Türk (2023).

A **Comunicação Eficaz**, por sua vez, é vista como crucial para transmitir mensagens claras e engajar equipes em ambientes digitais, sendo tratada por Abbu et al. (2022), Hanandeh et al. (2023), Khurniawan et al. (2024), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2024), Malik et al. (2025), Türk (2023) e Yusuf et al. (2023). Já a **Colaboração** ou o **Trabalho em Equipe** são apontados como capacidades para promover a cooperação e a cocriação, trazidos por Gledson et al. (2024), Hanandeh et al. (2023), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2025), Mollah et al. (2024), Türk (2023) e Zahra & Wirawan (2024).

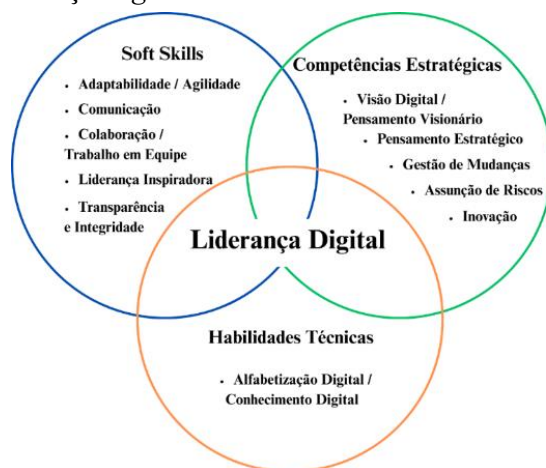
A **Liderança Inspiradora** aparece como a habilidade de motivar, influenciar positivamente e engajar equipes, conforme discutido por Abbu et al. (2022), Hung et al. (2023), Magesa et al. (2022) e Türk (2023). A **Gestão de Mudanças**, por sua vez, refere-se à condução de transições organizacionais e culturais, sendo ressaltada por autores como Abbu et al. (2022), Hung et al. (2023), Magesa et al. (2022) e Türk (2023).

A **Transparência e Integridade** também são valorizadas, pois envolvem a ética, clareza nas decisões e a confiança, sendo citada por Abbu et al. (2022), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2025) e Türk (2023). O **Pensamento Estratégico** é apontado como a capacidade de alinhar tecnologia a objetivos organizacionais, mencionado por Gledson et al. (2024), Hanandeh et al. (2023), Khurniawan et al. (2024),

Mollah et al. (2024), Qiao et al. (2024) e Raja et al. (2024). E a **Assunção de Riscos** é vista como a coragem para investir em iniciativas incertas visando oportunidades de crescimento, destacada por Hung et al. (2023), Magesa e Jonathan (2022), Türk (2023), Zahra e Wirawan (2024).

Ao abordar as habilidades e competências atribuídas ao líder digital, observa-se que a liderança digital requer um equilíbrio entre competências humanas, estratégicas e tecnológicas, com maior ênfase em *soft skills* e estratégia do que em aspectos puramente técnicos. As *soft skills* são habilidades que vão além dos conhecimentos técnicos, incluem traços de personalidade, atributos, atitudes, habilidades de comunicação, cognitivas, sociais e outras habilidades não técnicas (Majid et al., 2019; Tem et al., 2020). Dessa forma as habilidades e competências associadas ao líder digital foram divididas em três pilares, *soft skills*, competências estratégicas e habilidades técnicas. A figura 2 apresenta as habilidades e competências associadas ao líder digital divididas em três pilares principais.

Figura 2 - Pilares da Liderança Digital



Os pilares da Liderança Digital, representados pela interseção de três domínios principais: Soft Skills, Competências Estratégicas e Habilidades Técnicas. As Soft Skills incluem características interpessoais e comportamentais essenciais, como adaptabilidade, comunicação eficaz, colaboração, liderança inspiradora e integridade. Já as Competências Estratégicas abrangem a capacidade de ter uma visão digital, pensamento estratégico, gestão de mudanças, inovação e disposição para assumir riscos, aspectos que conectam a liderança ao contexto dinâmico da transformação digital. As Habilidades Técnicas são representadas pela alfabetização e conhecimento digital, que fornecem a base para o uso eficiente das tecnologias. Assim, a Liderança Digital emerge da combinação equilibrada desses três conjuntos de competências e habilidades, demonstrando que o líder digital precisa unir habilidades humanas, visão estratégica e domínio tecnológico para conduzir organizações no ambiente digital (Albanai et al., 2024; Pereira et al., 2024).

4.2 DIMENSÕES QUE COMPÕEM AS CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

Os elementos conceituais das Capacidades Dinâmicas Digitais, identificados nos estudos analisados, podem ser organizados em três dimensões: **Detecção Digital** (*Digital Sensing*), que abrange a capacidade de exploração digital, planejamento de cenários digitais e criação de mentalidade digital; **Apreensão Digital** (*Digital Seizing*), que abrange a capacidade de prototipagem rápida, balanceamento de portfólios digitais e agilidade estratégica; e **Transformação Digital** (*Digital Transforming*), que abrange a capacidade de navegação em ecossistemas de inovação, redesenho de estruturas internas e aprimoramento da maturidade digital (Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024).

Detecção Digital é a capacidade da organização de identificar sinais do ambiente digital, permitindo antecipar mudanças, interpretar cenários futuros e formular estratégias alinhadas à transformação digital. Nesse sentido, a Exploração Digital é essencial para o monitoramento de tendências tecnológicas, a triagem de concorrentes e a identificação de demandas centradas no cliente. Em complemento, o Planejamento de Cenários Digitais permite interpretar sinais de mercado e projetar futuros

possíveis, servindo de base para a formulação de estratégias digitais adaptativas. Já a Criação de Mentalidade Digital representa a dimensão cultural da detecção digital, promovendo uma mentalidade voltada à inovação e ao digital, com foco no futuro e na aprendizagem contínua (Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024).

A Apreensão Digital refere-se à capacidade organizacional de testar, experimentar e selecionar oportunidades digitais com rapidez e eficácia. A Prototipagem Rápida, por meio do uso de metodologias ágeis e da criação de produtos mínimos viáveis, permite experimentações rápidas de produtos ou serviços com menor custo e risco. O Balanceamento de Portfólios Digitais está relacionado à habilidade de equilibrar iniciativas internas e externas, tradicionais e inovadoras, de modo a sustentar a inovação incremental e radical. E a Agilidade Estratégica se refere à prontidão da organização para redirecionar estratégias, promover mudanças rápidas e responder a eventos disruptivos de maneira coordenada (Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024).

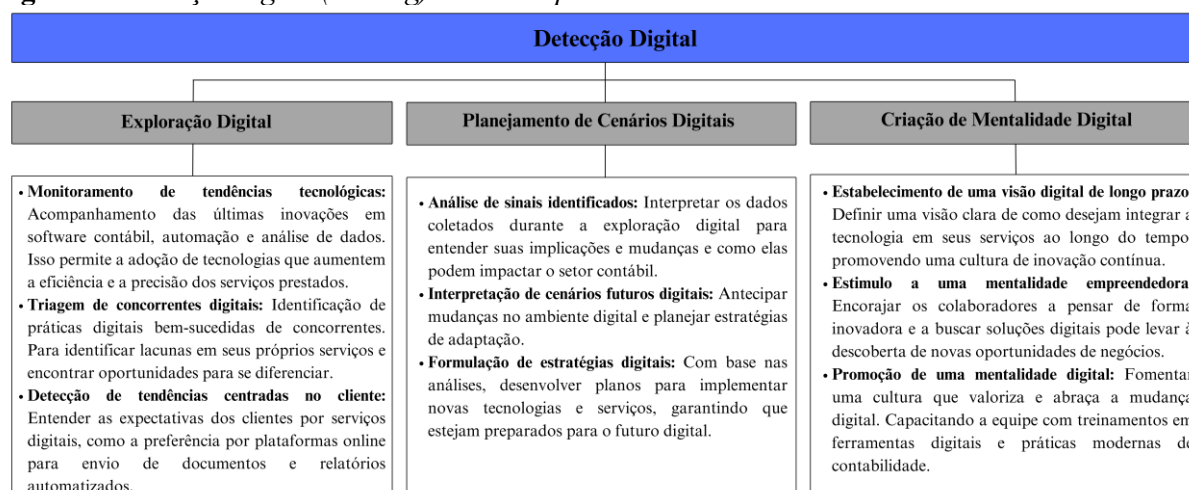
A Transformação Digital contempla a reconfiguração dos recursos e estruturas organizacionais, com vistas à incorporação efetiva das inovações digitais. A Navegação em Ecossistemas de Inovação destaca a importância de participar de redes e parcerias externas, explorando as capacidades colaborativas de ecossistemas digitais. O Redesenho de Estruturas Internas envolve a contratação de lideranças digitais, a digitalização de modelos de negócios e o estímulo a formas mais ágeis e colaborativas de trabalho em equipe. Complementarmente, o Aprimoramento da Maturidade Digital evidencia a necessidade de recrutar talentos digitais, valorizar talentos e conhecimentos digitais já existentes na organização e disseminar o conhecimento digital por toda a empresa (Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024).

De forma integrada, a estrutura evidencia que a transformação digital organizacional é sustentada por um conjunto de capacidades dinâmicas digitais interdependentes. A detecção de mudanças externas, a apreensão de oportunidades e a transformação interna compõem um ciclo contínuo de adaptação estratégica. Além disso, essa estrutura demonstra que a transformação digital exige não apenas tecnologia, mas também mudanças culturais, estruturais e comportamentais.

Nesse contexto, o estudo conduzido por Wohlleber et al. (2024), que investigou quais capacidades dinâmicas são mais eficazes para impulsionar a transformação digital na indústria de transporte marítimo de contêineres, foram utilizadas as dimensões de detecção digital, apreensão digital e transformação digital, conforme propostos por Warner e Wäger (2019). Essas três dimensões das capacidades dinâmicas digitais e suas subcapacidades foram adaptadas pelos autores para refletir as especificidades das organizações no setor de transporte marítimo de contêineres. Seguindo uma abordagem semelhante à de Wohlleber et al. (2024), esta pesquisa apresenta uma estrutura teórica baseado nas capacidades dinâmicas digitais descritas por diversos autores (Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024), no qual foi adaptada ao contexto específico de escritórios de contabilidade.

Considerando a relevância da transformação digital para escritórios de contabilidade que buscam manter sua competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e tecnológico, a estrutura das Capacidades Dinâmicas Digitais aplicadas a esse contexto fornece um modelo orientador para essa trajetória, composto por três capacidades principais: Detecção Digital, Apreensão Digital e Transformação Digital (Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024). Essas capacidades podem auxiliar os escritórios a identificar oportunidades, implementar soluções inovadoras e adaptar suas estruturas e serviços para o futuro digital. A seguir na figura 3 apresenta-se os principais elementos da capacidade de Detecção Digital (*Digital Sensing*), adaptadas para o contexto de escritórios de contabilidade.

Figura 3 - Detecção digital (Sensing) e as subcapacidades



A figura apresenta um modelo estruturado da dimensão Detecção Digital que é uma capacidade dinâmica digital essencial para as organizações que buscam se adaptar e prosperar em um ambiente cada vez mais digital. Ela envolve a identificação de oportunidades e ameaças no cenário digital, permitindo que as empresas antecipem mudanças e se preparem para o futuro. A Detecção Digital pode ser dividida em três subcapacidades inter-relacionadas: Exploração Digital, Planejamento de Cenários Digitais e Criação de Mentalidade Digital (Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024). Cada uma dessas subcapacidades representa um conjunto de ações estratégicas voltadas para a adaptação e inovação no ambiente digital, voltadas ao contexto contábil.

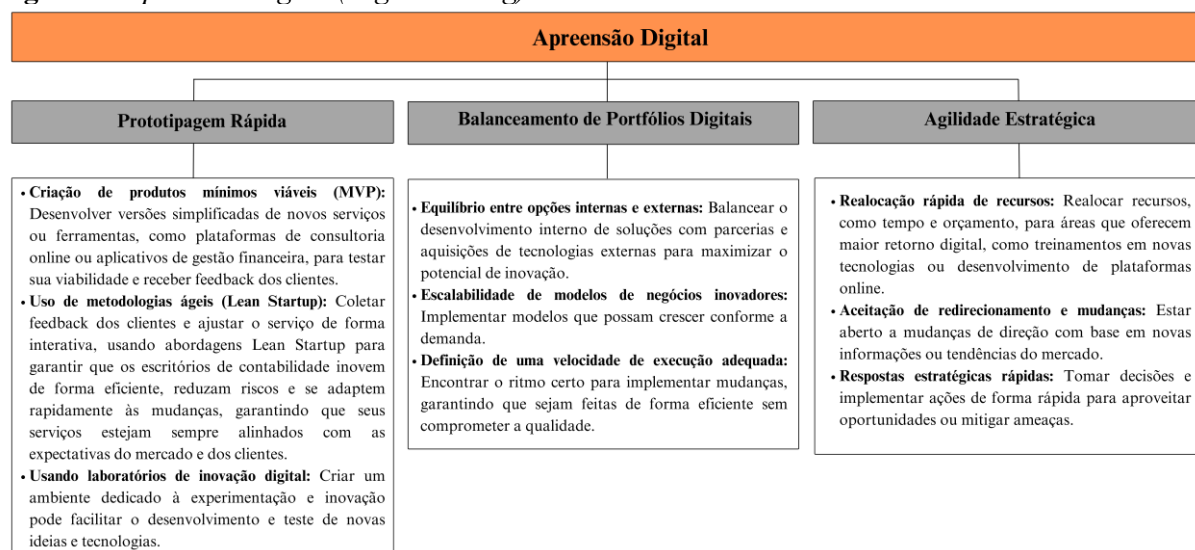
Na **Exploração Digital**, destaca-se a importância do monitoramento constante das tendências tecnológicas. Isso inclui acompanhar inovações em softwares contábeis, automação e análise de dados, com o objetivo de aumentar a eficiência e a precisão dos serviços. Além disso, a triagem de concorrentes digitais permite identificar práticas bem-sucedidas de outras empresas, o que ajuda a reconhecer lacunas nos próprios serviços e identificar oportunidades de diferenciação. Também é fundamental entender as expectativas dos clientes, observando preferências por plataformas digitais e soluções automatizadas, o que reforça a necessidade de uma abordagem centrada no cliente.

O **Planejamento de Cenários Digitais** foca na análise dos dados coletados durante a exploração digital. Essa análise permite interpretar sinais de mudanças e antecipar transformações no ambiente digital, facilitando a adaptação estratégica. A interpretação de cenários futuros permite antecipar tendências e preparar a organização para responder a elas de forma ágil. Com base nessas análises, é possível formular estratégias digitais que promovam a adoção de novas tecnologias e assegurem que a empresa esteja preparada para o futuro digital.

E a **Criação de Mentalidade Digital** aborda o componente cultural e humano da transformação digital. Isso envolve o estabelecimento de uma visão digital de longo prazo, com objetivos claros sobre a integração da tecnologia aos serviços contábeis. Além disso, estimula-se uma mentalidade empreendedora entre os colaboradores, incentivando a inovação e a busca por soluções digitais que possam gerar novas oportunidades de negócios. A promoção de uma mentalidade digital também implica capacitar as equipes por meio de treinamentos e incentivar uma cultura organizacional aberta à mudança e à modernização das práticas contábeis.

Essa estrutura que traz a capacidade de detecção digital demonstra como a transformação digital nas organizações contábeis não depende apenas da adoção de tecnologias, mas também de uma visão estratégica e de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação contínua. A seguir na figura 4 apresenta-se os principais elementos da capacidade de Apreensão Digital (*Digital Seizing*), adaptadas para o contexto de escritórios de contabilidade.

Figura 4 - Apreensão digital (Digital Seizing)



A figura apresenta a dimensão Apreensão Digital que é uma capacidade dinâmica digital crucial para as organizações que desejam capitalizar as oportunidades identificadas durante a fase de Detecção Digital. A Apreensão Digital pode ser dividida em três subcapacidades inter-relacionadas: Prototipagem Rápida, Balanceamento de Portfólios Digitais e Agilidade Estratégica (Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen et al., 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024). Cada uma dessas subcapacidades representa práticas essenciais para que empresas, especialmente do setor contábil, consigam inovar, adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente digital e alcançar resultados sustentáveis.

A **Prototipagem Rápida** destaca-se pela ênfase em experimentação e desenvolvimento ágil. A criação de produtos mínimos viáveis (MVPs) permite que novos serviços ou ferramentas, como plataformas de consultoria online ou aplicativos de gestão financeira, sejam testados de forma rápida, possibilitando o recebimento de feedback direto dos clientes antes de grandes investimentos. Além disso, o uso de metodologias ágeis é incentivado para que os escritórios de contabilidade consigam ajustar continuamente seus serviços conforme as necessidades do mercado. A utilização de laboratórios de inovação digital reforça esse processo, ao criar um ambiente dedicado à experimentação e ao desenvolvimento de ideias tecnológicas com maior liberdade e menor risco.

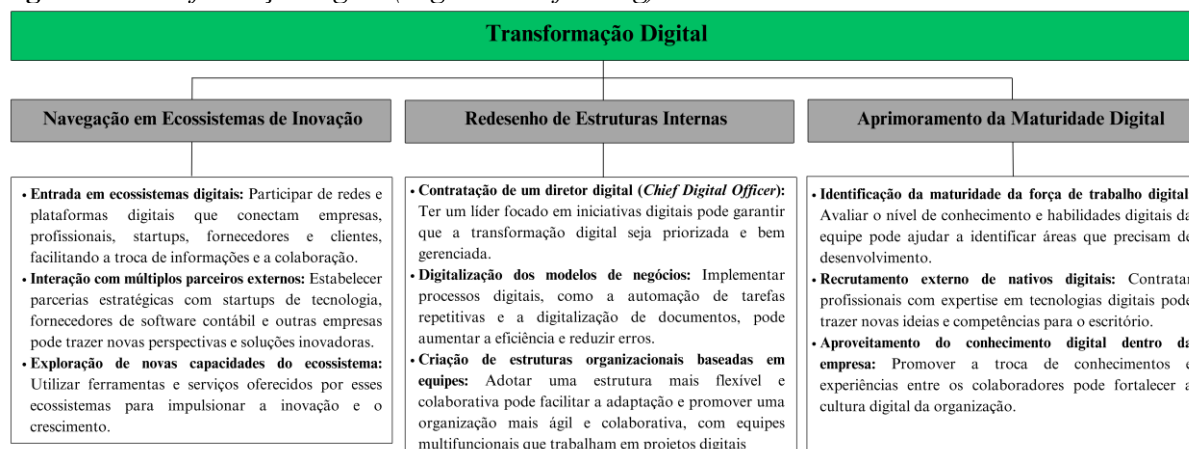
Já o **Balanceamento de Portfólios Digitais** aborda a importância do equilíbrio entre soluções internas e externas. Isso significa que, para maximizar o potencial de inovação, as empresas devem combinar o desenvolvimento próprio com a aquisição ou parceria com tecnologias externas. Outro aspecto relevante é a escalabilidade dos modelos de negócios, que devem ser pensados para crescer conforme a demanda. Essa escalabilidade exige também a definição de uma velocidade adequada de execução, pois implementar mudanças de forma eficiente, mas sem comprometer a qualidade, é essencial para o sucesso da transformação digital.

E a dimensão da **Agilidade Estratégica** enfatiza a capacidade da organização de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias. Isso envolve a realocação rápida de recursos como tempo, orçamento e equipe, para áreas que gerem maior retorno digital, como treinamentos ou desenvolvimento de plataformas tecnológicas. Também é fundamental a aceitação de redirecionamentos e mudanças com base em novas informações ou tendências, o que exige uma postura flexível e aberta. E a habilidade de formular **respostas estratégicas rápidas** garante que a organização possa reagir com agilidade a oportunidades emergentes ou mitigar ameaças de forma eficaz.

Assim, a estrutura da dimensão Apreensão Digital propõe um conjunto de práticas estratégicas que, integradas, potencializam a capacidade das empresas de inovar, se adaptar e se posicionar de forma competitiva em um ambiente cada vez mais digital e dinâmico. A seguir na figura 5 apresenta-se os

principais elementos da capacidade de Transformação Digital (*Digital Transforming*), adaptadas para o contexto de escritórios de contabilidade.

Figura 5 - Transformação digital (*Digital Transforming*)



A Transformação Digital é o estágio final e mais abrangente das Capacidades Dinâmicas Digitais, no qual as organizações implementam mudanças profundas em suas operações, estruturas e cultura para se adaptarem ao ambiente digital. Esse processo envolve a integração de tecnologias digitais em todos os aspectos do negócio, com o objetivo de aprimorar a eficiência, impulsionar a inovação e fortalecer a competitividade. A Transformação Digital pode ser dividida em três subcapacidades inter-relacionadas: Navegação em Ecossistemas de Inovação, Redesenho de Estruturas Internas e Aprimoramento da Maturidade Digital (Dobrovnik et al., 2025; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024).

A primeira subcapacidade, **Navegação em Ecossistemas de Inovação**, destaca a importância da conexão com redes externas. A participação em **ecossistemas digitais**, plataformas que reúnem empresas, startups, fornecedores e clientes, facilita o fluxo de informações e a colaboração. Essa interação com **múltiplos parceiros externos**, como startups de tecnologia e fornecedores de software contábil, permite o acesso a soluções inovadoras e a perspectivas diferenciadas. Além disso, a **exploração de novas capacidades do ecossistema** torna-se essencial, pois permite às organizações utilizarem ferramentas externas para fomentar a inovação e alavancar o crescimento.

A segunda subcapacidade, **Redesenho de Estruturas Internas**, foca na adaptação organizacional frente às demandas digitais. A **contratação de um diretor digital (*Chief Digital Officer*)** é uma prática que garante o alinhamento estratégico da transformação digital, proporcionando liderança focada e gestão eficaz das iniciativas tecnológicas. A **digitalização dos modelos de negócios**, com a automação de tarefas repetitivas e processos documentais, que contribui para o aumento da eficiência e a redução de erros. Já a **criação de estruturas organizacionais baseadas em equipes** multifuncionais e colaborativas promove agilidade e adaptação contínua às mudanças do ambiente digital.

A terceira subcapacidade, **Aprimoramento da Maturidade Digital**, volta-se ao desenvolvimento das pessoas e da cultura digital. A **identificação da maturidade da força de trabalho digital** é fundamental para mapear lacunas de habilidades e orientar ações de capacitação. O **recrutamento externo de nativos digitais**, com expertise em tecnologias emergentes, pode introduzir competências cruciais para os processos de digitalização. Complementarmente, o **aproveitamento do conhecimento digital dentro da empresa**, por meio da troca de experiências entre colaboradores, fortalece a cultura de inovação e consolida uma mentalidade digital no cotidiano organizacional.

Portanto, essas capacidades evidenciam que a transformação digital requer não apenas investimentos em tecnologia, mas também a articulação entre conexões externas, reestruturações internas e o desenvolvimento de competências humanas, formando um ecossistema digital robusto e sustentável. Esse cenário oferece o suporte necessário diante do fato de que a sobrevivência dos pequenos e médios escritórios contábeis dependerá diretamente da sua habilidade de integrar-se a ecossistemas que combinem o conhecimento técnico-contábil com as inovações tecnológicas, assegurando competitividade mesmo

com recursos limitados (Fredo et al., 2023), assim como da compreensão de que a chave para uma atuação bem-sucedida do contador em contextos digitais está no equilíbrio entre o domínio de tecnologias emergentes e o desenvolvimento de habilidades interpessoais e analíticas (Fredo et al., 2023).

4.3 ESTRUTURA CONCEITUAL DE LIDERANÇA DIGITAL, CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE.

Utilizar as habilidades e competências do líder digital no fomento de capacidades dinâmicas digitais para o sucesso da transformação digital é essencial (Albanai et al., 2024). Portanto, esses líderes devem ser catalisadores e facilitadores da construção e manutenção das capacidades dinâmicas digitais para o sucesso da transformação digital, e suas habilidades e competências se relacionam com as três dimensões das capacidades dinâmicas digitais: detecção digital, apreensão digital e transformação digital (Albanai et al., 2024; Pereira et al., 2024).

O papel do **Líder Digital** é ancorado em três pilares interconectados: competências estratégicas, habilidades técnicas e *soft skills*. Esses pilares sustentam uma série de habilidades e competências individuais como pensamento estratégico, alfabetização digital, visão digital e liderança inspiradora, além de aspectos como gestão de mudanças, transparência, integridade e comunicação eficaz. Essas competências formam a base para a dimensão **Detecção Digital**, que envolve a capacidade de explorar oportunidades digitais, planejar cenários futuros e fomentar uma mentalidade voltada para o digital.

Na fase seguinte, a dimensão **Apreensão Digital** representa a capacidade da organização em compreender, internalizar e reagir rapidamente às inovações. Para isso, destacam-se competências do líder digital como a assunção de riscos, adaptabilidade, agilidade, inovação e pensamento estratégico. A atuação do líder digital nessa etapa inclui a promoção de práticas como a prototipagem rápida, o balanceamento de portfólios digitais e o desenvolvimento da agilidade estratégica, essenciais para responder dinamicamente às mudanças do ambiente.

Na fase da dimensão **Transformação Digital**, o foco está na consolidação das mudanças organizacionais. Esta etapa exige habilidades voltadas para a gestão de mudanças, colaboração, inovação e liderança inspiradora. Aqui, o líder digital atua na navegação por ecossistemas de inovação, no redesenho das estruturas internas e no aprimoramento da maturidade digital da organização. A atuação do líder digital é fundamental em todas as fases de desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais (Albanai et al., 2024; Pereira et al., 2024).

É importante reconhecer que a ausência de liderança com habilidades digitais e a falta de uma gestão estratégica de recursos humanos voltada para a transformação digital são apontadas como barreiras internas significativas à mudança organizacional (Kowalski et al., 2024). Esses obstáculos reforçam ainda mais a relevância do papel do líder digital, integrando competências estratégicas, habilidades técnicas e *soft skills* para promover uma transformação digital contínua, adaptável e orientada à inovação.

Para uma transformação digital bem-sucedida, as organizações precisam focar no desenvolvimento de capacidades dinâmicas digitais, atentando-se aos gatilhos externos, como concorrentes digitais disruptivos, mudanças no comportamento dos consumidores e tecnologias digitais disruptivas (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019), ao mesmo tempo em que trabalham para superar as barreiras internas e promover uma cultura de inovação e adaptação, resultando na renovação estratégica do modelo de negócio, na abordagem colaborativa e na cultura organizacional (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019).

Alguns estudos destacam facilitadores relevantes para esse processo, como as **equipes multifuncionais**, que promovem a inovação por meio da colaboração entre diferentes áreas da organização (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019). Nesse contexto, o líder digital, ao demonstrar habilidades em colaboração e trabalho em equipe, pode impulsionar a formação dessas equipes multifuncionais por meio da construção e manutenção da subcapacidade de **redesenho de estruturas internas**. Essa subcapacidade permite a **criação de estruturas organizacionais baseadas em equipes**, mais flexíveis e colaborativas, o que favorece a adaptação às transformações e estimula uma cultura organizacional mais ágil, com equipes multifuncionais que trabalhem em projetos digitais.

Também são destacados como facilitadores desse processo a **tomada de decisão rápida**, com foco na agilidade para responder a mudanças no mercado por meio de decisões estratégicas eficazes (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019). Nesse sentido, o **líder digital**, ao demonstrar habilidades em **agilidade** e **adaptabilidade**, pode impulsionar a tomada de decisão rápida por meio da construção e manutenção da subcapacidade de **agilidade estratégica**. Essa subcapacidade está relacionada à formulação de **respostas estratégicas rápidas**, ou seja, tomar decisões e implementar ações de forma ágil para aproveitar oportunidades emergentes ou mitigar possíveis ameaças.

O **apoio executivo** também é apresentado como um facilitador do processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e da transformação digital, destacando-se pelo envolvimento e suporte da alta liderança, em especial de CEOs e diretores, na promoção de uma cultura digital (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019). Nesse contexto, o **líder digital**, ao demonstrar competências em **liderança inspiradora** e **comunicação eficaz**, pode, por meio do apoio executivo, impulsionar a construção de uma cultura organizacional voltada à transformação digital. Esse processo ocorre por meio da construção e manutenção das **subcapacidades de criação de mentalidade digital** e **aprimoramento da maturidade digital**. A primeira subcapacidade refere-se à promoção de uma mentalidade digital, incentivando uma cultura que valoriza e aceita as mudanças tecnológicas. A segunda está relacionada ao aproveitamento do conhecimento digital dentro da organização, promovendo a troca de experiências e saberes entre os colaboradores, o que fortalece a cultura digital e acelera a transformação digital.

A formulação de uma **estratégia definida para a transformação digital** é apontada como um dos principais facilitadores do processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e a transformação digital, envolvendo um planejamento claro e alinhado aos objetivos organizacionais, com metas de curto e longo prazo para a digitalização (Kowalski et al., 2024; Saedikiya et al., 2024; Soluk & Kammerlander, 2021). Nesse contexto, o **líder digital**, ao demonstrar competências em **pensamento estratégico**, **visão digital** e **gestão de mudanças**, pode impulsionar essas estratégias por meio da construção e manutenção da subcapacidade de **planejamento de cenários digitais**. Essa subcapacidade está relacionada à **formulação de estratégias digitais** com base em análises estruturadas, permitindo o desenvolvimento de planos para a implementação de novas tecnologias e serviços, assegurando que a organização esteja preparada para o futuro digital.

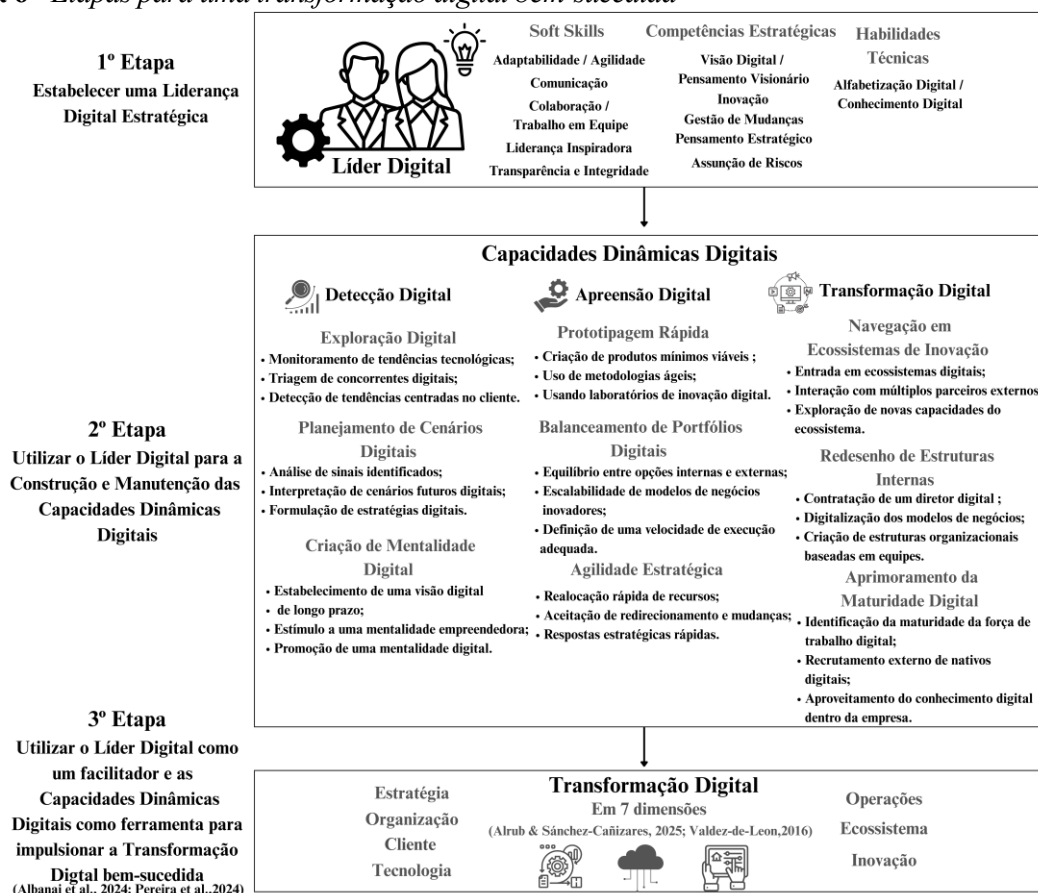
Alguns estudos destacam a **resistência à mudança** como uma das principais barreiras ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e à transformação digital, evidenciada pela dificuldade dos colaboradores em adotar novas tecnologias e processos, bem como pela relutância em abandonar métodos tradicionais (Kowalski et al., 2024; Saedikiya et al., 2024; Soluk & Kammerlander, 2021; Warner & Wäger, 2019). Nesse cenário, o **líder digital**, ao demonstrar competências em **gestão de mudanças**, **liderança inspiradora** e **comunicação eficaz**, pode mitigar essa resistência e engajar os funcionários no processo de transformação digital. Essas competências contribuem para a construção e manutenção da subcapacidade de **criação de mentalidade digital**, que envolve o **estabelecimento de uma visão digital de longo prazo**, com diretrizes claras sobre como integrar tecnologias aos serviços organizacionais, e o **estímulo a uma mentalidade empreendedora**, incentivando atitudes inovadoras e proativas. Além disso, essa subcapacidade contempla a **promoção de uma cultura que valoriza a mudança digital** com o fortalecimento das competências da equipe por meio de treinamentos em ferramentas tecnológicas, o que potencializa a aceitação e o sucesso das iniciativas de transformação digital.

Pesquisas apontam a **hierarquia elevada** como uma barreira ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e à transformação digital, uma vez que estruturas organizacionais excessivamente rígidas dificultam a comunicação ágil e limitam a inovação (Kowalski et al., 2024; Soluk & Kammerlander, 2021; Warner & Wäger, 2019). Essa barreira pode ser atenuada por meio das habilidades do **líder digital** em **comunicação eficaz** e **transparência**, que promovem um fluxo de informações mais aberto e facilitam a tomada de decisões de forma mais horizontal. Ao incentivar práticas comunicacionais mais claras e acessíveis, o líder digital contribui para a superação de estruturas hierárquicas rígidas, favorecendo um ambiente organizacional mais colaborativo e propício à inovação contínua, facilitando a construção e manutenção das capacidades dinâmicas digitais.

A **falta de habilidades digitais da liderança** também é apresentada como uma barreira significativa ao processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e à transformação digital, especialmente quando líderes não possuem o conhecimento necessário para conduzir essa transição (Kowalski et al., 2024). Essa limitação pode ser mitigada por meio das **competências do líder digital em alfabetização digital, visão digital e inovação**, que capacitam a liderança a compreender, adotar e promover tecnologias emergentes. Essas competências contribuem para a construção e manutenção da subcapacidade de **redesenho de estruturas internas**, como, por exemplo, a **contratação de um diretor digital**, cuja atuação focada em iniciativas digitais assegura que a transformação digital seja devidamente priorizada, estruturada e gerida com eficácia.

Diante dos facilitadores e barreiras apresentados, evidencia-se que a transformação digital nas organizações está profundamente relacionada ao desenvolvimento de liderança digital articulada com capacidades dinâmicas digitais. As competências e habilidades do líder digital, como pensamento estratégico, comunicação eficaz, alfabetização digital, visão digital e inovação, são fundamentais para construir e manter subcapacidades organizacionais que sustentam a transformação digital, como o redesenho de estruturas internas, o planejamento de cenários digitais e a criação de mentalidade digital. A atuação estratégica desse líder permite que a organização responda de forma ágil e adaptativa às mudanças do ambiente, superando barreiras como resistência à mudança, hierarquia elevada e ausência de competências tecnológicas na liderança. Assim, conclui-se que a integração entre liderança digital e capacidades dinâmicas digitais constitui um elemento central para viabilizar uma transformação digital eficaz, sustentável e alinhada aos objetivos organizacionais de longo prazo. A seguir na figura 6 apresenta-se as etapas para uma transformação digital bem-sucedida para escritórios de contabilidade.

Figura 6 - Etapas para uma transformação digital bem-sucedida



A figura ilustra uma estrutura em três etapas para impulsionar a transformação digital por meio da liderança digital e das capacidades dinâmicas digitais. Na primeira etapa, destaca-se o papel do Líder Digital, que deve possuir *soft skills*, competências estratégicas e habilidades técnicas. A segunda etapa enfatiza a utilização desse líder para construir e manter capacidades dinâmicas digitais, divididas em três

dimensões: detecção digital, apreensão digital e transformação digital. E a terceira etapa propõe o uso do líder como facilitador e catalisador e das capacidades dinâmicas digitais como ferramenta para impulsionar uma transformação digital bem-sucedida (Albannai et al., 2024; Pereira et al., 2024). Essa transformação é compreendida por meio de sete dimensões que refletem as áreas vitais do negócio afetadas e, simultaneamente, influenciadoras do processo: estratégia, organização, cliente, tecnologia, operações, ecossistema e inovação. Dentre elas, duas se destacam por sua criticidade, mas são frequentemente subestimadas: ecossistema e inovação (Valdez-de-Leon, 2016). A importância dessas dimensões está relacionada à natureza dinâmica das tecnologias digitais e à exigência de inovação contínua, que frequentemente transcende os limites organizacionais, demandando colaboração com parceiros externos, startups, universidades e outros agentes do ecossistema de negócios (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025; Valdez-de-Leon, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, estabeleceu-se como objetivo identificar os elementos conceituais que caracterizam a liderança digital e as capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital em escritórios de contabilidade. Para isso, buscou-se descrever os principais conceitos teóricos que caracterizam a liderança digital, analisar as dimensões que compõem as capacidades dinâmicas digitais e propor uma estrutura conceitual que relacione a liderança digital e as capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital em escritórios de contabilidade. Para a realização da revisão sistemática da literatura, foi utilizada uma amostra final de 52 artigos, após o refinamento, para leitura completa desses artigos.

Observa-se que estudos recentes destacam que a liderança digital não se limita ao domínio técnico, mas exige a integração equilibrada de *soft skills*, competências estratégicas e habilidades tecnológicas. É possível concluir que a liderança digital emerge da interseção entre habilidades interpessoais, visão estratégica e domínio tecnológico, sendo marcada pela ênfase nas *soft skills* e na capacidade de orientar organizações diante de desafios complexos e das oportunidades trazidas pela transformação digital.

Utilizar as habilidades e competências do líder digital no fomento de capacidades dinâmicas digitais para o sucesso da transformação digital é essencial. Esses líderes devem atuar como catalisadores e facilitadores da construção e manutenção das capacidades dinâmicas digitais, fundamentais para o êxito da transformação digital. Suas habilidades e competências relacionam-se com as três dimensões das capacidades dinâmicas digitais: detecção digital, apreensão digital e transformação digital (Albanai et al., 2024; Pereira et al., 2024).

As Capacidades Dinâmicas Digitais são fundamentais para que organizações contábeis enfrentem os desafios impostos pela transformação digital. As três dimensões (Detecção Digital, Apreensão Digital e Transformação Digital) permitem compreender de maneira clara e progressiva os estágios pelos quais uma empresa deve passar para alcançar a maturidade digital. Ressaltando que a adoção tecnológica, embora essencial, não é suficiente por si só. É necessário alinhar estratégias de monitoramento, experimentação e reestruturação com uma cultura organizacional aberta à mudança. Assim, ao combinar aspectos humanos, técnicos e estratégicos, estabelecendo um líder digital estratégico e utilizando esse líder para a construção e manutenção das Capacidades Dinâmicas Digitais, essas capacidades podem ser empregadas como uma ferramenta para impulsionar a transformação digital bem-sucedida em suas sete dimensões de maturidade digital. Dessa forma, a estrutura proposta contribui para fortalecer a competitividade, a inovação e a sustentabilidade digital no setor contábil.

Diante dos resultados apresentados no estudo, é possível impulsionar novas pesquisas explorando a aplicação prática das capacidades dinâmicas digitais em escritórios de contabilidade. Também se destaca a relevância de desenvolver investigações que aprofundem a compreensão sobre os mecanismos pelos quais a liderança digital contribui para a construção e sustentação dessas capacidades, especialmente em contextos organizacionais específicos, como o dos escritórios contábeis. Além disso, é importante explorar empiricamente os impactos dessas práticas na performance e na inovação das organizações em processo de transformação digital. Estudos longitudinais que acompanhem a evolução das empresas durante a

implementação das capacidades dinâmicas digitais podem, ainda, auxiliar na identificação dos fatores críticos de sucesso e dos desafios persistentes ao longo do tempo.

A pesquisa oferece uma contribuição relevante para o entendimento teórico da liderança digital e das capacidades dinâmicas digitais no contexto da transformação digital para escritórios de contabilidade, destacando a liderança digital como resultado da combinação equilibrada entre *soft skills*, competências estratégicas e habilidades técnicas, elementos que impulsionam as capacidades dinâmicas digitais para uma transformação digital bem-sucedida. Ao integrar esses dois conceitos em uma estrutura teórica, o estudo amplia a compreensão do papel estratégico do líder digital na promoção de mudanças organizacionais sustentadas por capacidades dinâmicas digitais. Além disso, fornece um guia prático para profissionais e gestores contábeis, permitindo que alinhem capacidades organizacionais, cultura digital e inovação tecnológica para enfrentar os desafios do setor e melhorar a maturidade digital. Como impacto social, a pesquisa apoia a sustentabilidade e a competitividade do setor contábil, ao contribuir para a continuidade e o crescimento de empresas contábeis que geram empregos e oferecem serviços essenciais a outras organizações e à população em geral.

Como limitação, destaca-se que esta pesquisa se baseou exclusivamente em uma revisão sistemática da literatura, sem a realização de estudos empíricos ou aplicação prática em contextos organizacionais, o que pode restringir a generalização dos achados e a compreensão aprofundada de dinâmicas contextuais específicas, especialmente considerando a escassez de estudos teóricos e empíricos focados exclusivamente em liderança digital e capacidades dinâmicas digitais aplicadas a escritórios de contabilidade. Para mitigar essas limitações, futuras pesquisas poderiam adotar abordagens empíricas, como entrevistas com líderes contábeis, a fim de validar os achados teóricos na prática, aprofundar a análise sobre a efetividade das competências de liderança digital no desenvolvimento de capacidades dinâmicas digitais e compreender as particularidades dos processos de transformação digital em escritórios contábeis.

REFERENCIAS

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49.
- Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2024). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*.
- Alrub, Y. A., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2025). Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age—Evidence from Palestine. *Administrative Sciences*, 15(1), 21. <https://doi.org/10.3390/admsci15010021>
- Arham, A.F., Norizan, N.S., Arham, A.F., Hasbullah, N.N., Malan, I.N.B., & Alwi, S. (2020). Initializing the need for digital leadership: a meta-analysis review on leadership styles in educational sector. *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6 No. 8, pp. 2755-2773. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/10280>
- de Paula Pereira, G., de Medeiros, J. F., Kolling, C., Ribeiro, J. L. D., Morea, D., & Iazzolino, G. (2024). Using dynamic capabilities to cope with digital transformation and boost innovation in traditional banks. *Business Horizons*, 67(4), 317–330.
- Dobrovnik, M., Herold, D. M., & Kummer, S. (2025). Exploring supply chain managers' complex perceptions of dynamic capabilities for digital transformation. *Digital Business*, 5(1), 100098.
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272–286.
- Fredo, A. R., da Motta, M. E. V., Camargo, M. E., & Priesnitz, M. C. (2023). Transformação digital: A digitalização da contabilidade. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(1), 681–714.
- Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 102414.

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- Gledson, B., Zulu, S. L., Saad, A. M., & Ponton, H. (2024). Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0. *Construction Innovation*, 24(1), 341-364.
- Hanandeh, A., Altaher, A. M., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. R. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data & Network Science*, 7(2).
- Hung, B. Q., Hoa, T. A., Hoai, T. T., & Nguyen, N. P. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, 9(6).
- Khurniawan, A. W., & Irmawaty, D. S. (2024). The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views. *Education*, 67(1).
- Kowalski, M., Bernardes, R. C., Gomes, L., & Borini, F. M. (2024). Microfoundations of dynamic capabilities for digital transformation. *European Journal of Innovation Management*.
- Lamboglia, R., Lavorato, D., Scornavacca, E., & Za, S. (2021). Exploring the relationship between audit and technology: A bibliometric analysis. *Meditari Accountancy Research*, 29(5), 1233–1260.
- Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania. *Information Technology for Development*, 28(4), 777-796.
- Majid, S., Eapen, C. M., Aung, E. M., & Oo, K. T. (2019). The importance of soft skills for employability and career development: Students and employers' perspectives. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(4).
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Gohar, M. (2025). Navigating the change: A case study of the textile industry on digital leadership, digital transformation and innovative business models. *Benchmarking: An International Journal*.
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*.
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: Undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 767–801.
- Mollah, M. A., Amin, M. B., Debnath, G. C., Hosain, M. S., Rahaman, M. A., & Abdullah, M. (2024). Nexus among digital leadership, digital transformation, and digital innovation for sustainable financial performance: revealing the influence of environmental dynamism. *Sustainability*, 16(18), 8023.
- Ongena, G., Morsch, P., & Ravesteijn, P. (2024). Digital leadership competency to enhance digital transformation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(06).
- Porfirio, J.A., Carrilho, T., Felício, J.A. and Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, Vol. 124, pp. 610-619.
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457.
- Raja, E. A. L., Prasetya, B. A., Setiawan, A., & Bachtiar, L. E. (2024). The Effect of Digital Transformation, Digital Leadership, Entrepreneurial Motivation, and Entrepreneurial Interest on MSMEs' Business Performance. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1759-1770.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2013). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3. ed., pp. 76–97). Atlas.
- Rengel, R., Eyerkauf, M. L., & Schnorrenberger, D. (2019). Framework estratégico para sustentação da vantagem competitiva em empresas de serviços contábeis: Análise da complementaridade entre as perspectivas de Porter e das capacidades dinâmicas. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18, 1–19.

- Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, 439, 140718.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Schiavi, G. S., Momo, F. D. S., Maçada, A. C. G., & Behr, A. (2020). On the Path to Innovation: Analysis of Accounting Companies' Innovation Capabilities in Digital Technologies. *Revista Brasileira de gestão de negócios*, 22(02), 381-405.
- Schrage, B. P., Kiron, D., & Dickerson, D. (2021). Leadership's digital transformation: Leading purposefully in an era of context collapse (Report No. 62370). *MIT Sloan Management Review and Cognizant*.
- Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2023). Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 4(2), 161-177.
- Shen, L., Zhang, X., & Liu, H. (2022). Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance of textile industry: Moderating role of digital innovation orientation. *Managerial and Decision Economics*, 43(6), 2038-2054.
- Tagscherer, F., & Carbon, C.-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tem, S., Kuroda, A., & Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills development to enhance entrepreneurial capacity. *International Educational Research*, 3(3), 1.
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in psychology*, 13, 1066180.
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 19-32.
- Vetrivel, S., & Tie, X. (2022). *Dynamic capabilities and business model innovation: A multiple case study in SMEs* [Unpublished master's thesis]. Jönköping University.
- Wanyama, S. B., McQuaid, R. W., & Kittler, M. (2021). Where you search determines what you find: The effects of bibliographic databases on systematic reviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-13.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Wohlleber, A. J., Bock, M., Birkel, H., & Hartmann, E. (2022). Implementing vital dynamic capabilities to succeed in digital transformation: A multiple-case study in maritime container shipping. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927.
- Yusuf, M., Satia, M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., Kurniasih, D., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International journal of data and network science*, 7(4), 1983-1990.
- Zahra, N. S., & Wirawan, H. (2024). Empowering Digital Transformation: Developing and Validating a Digital Leadership Scale Through Rasch Model Analysis. *Measurement: Interdisciplinary Research and perspectives*, 1-11.
- Zia, N. U., Shamim, S., Zeng, J., Awan, U., Chromjakova, F., Akhtar, P., & Orel, M. (2023). Avoiding crisis-driven business failure through digital dynamic capabilities: B2B distribution firms during the COVID-19 and beyond. *Industrial Marketing Management*, 113, 14-29.