

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

KEYLA DE QUEIROZ CANÇADO

**ANÁLISE SOBRE OS CONFLITOS DE INTERESSES NA IMPLANTAÇÃO DE
NOVAS TECNOLOGIAS EM AMBIENTES CONTÁBEIS ORGANIZACIONAIS À
LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA**

UBERLÂNDIA
MARÇO DE 2026

KEYLA DE QUEIROZ CANÇADO

**ANÁLISE SOBRE OS CONFLITOS DE INTERESSES NA IMPLANTAÇÃO DE
NOVAS TECNOLOGIAS EM AMBIENTES CONTÁBEIS ORGANIZACIONAIS À
LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de
Ciências Contábeis da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis

Orientadora: Prof^a. Dra. Graciela Dias Coelho Jones

**UBERLÂNDIA
MARÇO DE 2026**

KEYLA DE QUEIROZ CANÇADO

**ANÁLISE SOBRE OS CONFLITOS DE INTERESSES NA IMPLANTAÇÃO DE
NOVAS TECNOLOGIAS EM AMBIENTES CONTÁBEIS ORGANIZACIONAIS À
LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de
Ciências Contábeis da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis

Banca de Avaliação:

Profª. Dra. Graciela Dias Coelho Jones

Orientadora

Prof. – Blind Review
Membro

Prof. – Blind Review
Membro

Uberlândia (MG), 25 de março de 2026

RESUMO

A crescente ascensão tecnológica e a adoção de tecnologias nas organizações têm provocado mudanças significativas nos processos contábeis e na forma como gestores e profissionais se relacionam com o trabalho. Nesse contexto, o presente ensaio teórico tem como objetivo analisar o potencial da Teoria da Agência para explicar os conflitos de interesses que possam surgir na adoção de novas tecnologias em ambientes organizacionais. A pesquisa foi desenvolvida com foco na área contábil por meio de revisão bibliográfica de estudos sobre a Teoria da Agência, Transformação Digital e aceitação de tecnologias. Os resultados indicam que os conflitos de interesse decorrem, principalmente, da divergência de interesses e percepções entre gestores, funcionários, proprietários e o setor de Recursos Humanos, bem como da assimetria informacional presente nessas relações. Com base no ensaio teórico e pelos *insights* propostos no presente trabalho, é perceptível que a resistência à adoção tecnológica, a pressão por resultados de curto prazo e as divergências quanto ao reconhecimento dos gastos com tecnologia podem ser compreendidas como manifestações de possíveis conflitos de agência. Conclui-se que a Teoria da Agência possui potencial para interpretar esses conflitos, contribuindo para o entendimento da dinâmica organizacional diante da Transformação Digital com ênfase na área contábil. O estudo evidencia que a Teoria da Agência pode ser adotada para compreender os possíveis conflitos de interesse advindos da Transformação Digital contábil no ambiente organizacional e auxiliar na análise da gestão desses conflitos, reforçando a importância de práticas de governança, comunicação transparente e gestão da mudança.

Palavras-chave: Teoria da Agência. Tecnologia. Contabilidade. Conflitos de Interesse. Transformação Digital.

ABSTRACT

The increasing rise of technology and the adoption of technologies in organizations has led to significant changes in accounting processes and in how managers and professionals relate to work. In this context, this theoretical essay aims to analyze the potential of Agency Theory to explain the conflicts of interest that may arise in the adoption of new technologies in organizational environments. The research was developed focusing on the accounting area through a literature review of studies on Agency Theory, Digital Transformation, and the acceptance of technologies. The results indicate that conflicts of interest arise mainly from the divergence of interests and perceptions between managers, employees, owners, and the Human Resources sector, as well as the informational asymmetry present in these relationships. Based on the theoretical essay and the insights proposed in this work, it is noticeable that resistance to technological adoption, pressure for short-term results, and disagreements regarding the recognition of technology expenses can be understood as manifestations of possible agency conflicts. It is concluded that Agency Theory has the potential to interpret these conflicts, contributing to the understanding of organizational dynamics in the face of digital transformation, with an emphasis on the accounting area. The study shows that Agency Theory can be adopted to understand potential conflicts of interest arising from the Digital Transformation of accounting in the organizational environment and to assist in the analysis of the management of these conflicts, reinforcing the importance of governance practices, transparent communication, and change management.

Keywords: Agency Theory. Technology. Accounting. Conflicts of Interest. Digital Transformation.

1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia tem proporcionado mudanças nas rotinas de trabalho nas organizações e, conseqüentemente, impactado na rotina dos profissionais de Contabilidade (Ribeiro; Silva, 2023).

Considerando que a Contabilidade se trata de uma Ciência Social Aplicada, é fundamental que acompanhe o progresso social e econômico a fim de proporcionar informações adequadas e tempestivas aos seus usuários (Aguiar; Ferreira; Gomes, 2021).

Sistemas de automação, Inteligência Artificial (IA), Automação Robótica de Processos (RPA) e plataformas de análise de dados, atualmente, são incorporadas às rotinas contábeis com o objetivo de otimizar os processos, reduzir custos e fortalecer a governança corporativa. Conforme ressaltam Oliveira, Azevedo e Ávila (2024), a utilização da Inteligência Artificial aplicada à Contabilidade possibilita o aprimoramento dos processos de tomada de decisão, contribuindo com informações seguras e confiáveis.

Dessa forma, sistemas contábeis tecnológicos contribuem para reduzir a assimetria de informações ao fornecer dados confiáveis, auditáveis e em tempo real.

As organizações têm encontrado na utilização de novas tecnologias uma forma de melhorar a governança e a qualidade da informação contábil com o objetivo de aumentar a eficiência e a transparência dos processos contábeis, tendo em vista que, com a automação de tarefas repetitivas, possibilita-se que os profissionais contábeis possuam funções mais analíticas e estratégicas (Oliveira; Azevedo; Ávila, 2024).

No entanto, a adoção dessas tecnologias pode enfrentar obstáculos internos, especialmente relacionadas à resistência dos próprios funcionários.

Nesse sentido, a Teoria da Agência, estudada por Jensen e Meckling (1976), é proposta para analisar sobre possíveis divergências de interesses perante os impactos da utilização da tecnologia no ambiente organizacional.

Para Jensen e Meckling (1976), uma relação de agência é como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em seu nome, o que envolve delegar alguma autoridade de tomada de decisão ao agente. Assim, a Teoria da Agência descreve a relação entre um principal (por exemplo, o acionista) e um agente (gestor), em que há possibilidade de conflito de interesses (Arruda; Madruga; Freitas Junior, 2009).

Segundo Andrade e Mehlecke (2020), a automação na Contabilidade tem sido uma resposta à necessidade de aumento da produtividade, confiabilidade e diminuição dos custos operacionais. Entretanto, esses resultados dependem diretamente da aceitação e do uso adequado das ferramentas pelos profissionais envolvidos. Insegurança frente ao desconhecido, falta de capacitação, receio de substituição ou desvalorização da profissão contábil são fatores que contribuem para a resistência desses funcionários, o que pode gerar conflitos de interesse.

O presente ensaio teórico possui a seguinte questão norteadora: É possível explicar possíveis conflitos de interesse na adoção de novas tecnologias no ambiente contábil organizacional por meio da Teoria da Agência?

Nesse viés são analisados os seguintes conflitos:

a) A resistência do funcionário para adotar e se adequar à utilização de novas tecnologias frente aos interesses dos gestores e diretores da empresa que está implementando novas tecnologias para obtenção de maior produtividade e diminuição de gastos. Como provar para o funcionário que a tecnologia é um benefício, mesmo que no início demande uma jornada dupla de trabalho para aprender a nova tecnologia?

A adoção de novas tecnologias pode melhorar a performance do funcionário e, consequentemente, a produtividade da empresa. Porém, como é possível demonstrar o benefício para o funcionário sem que ele possua o receio de ser demitido como consequência da automação das tarefas?

b) Há também a dificuldade da mensuração do retorno do investimento, uma vez que o gestor, inicialmente, interpreta a implantação da tecnologia como despesa, apesar de futuramente gerar um ganho na produtividade. Como justificar a viabilidade desse dispêndio para o acionista?

c) Outro conflito ocorre na Contabilidade que reconhece parte dos dispêndios da implementação em sistemas de informação, IA e tecnologia, como despesa, porém o setor de Recursos Humanos interpreta como investimento de melhoria de desempenho, diminuição de horas de trabalho e maior eficiência.

Diante da apresentação da questão norteadora, bem como da contextualização apresentada, o presente ensaio teórico possui como objetivo analisar o potencial da Teoria da Agência para explicar os conflitos de interesses que possam surgir na adoção de novas tecnologias em ambientes organizacionais com ênfase na área contábil.

Adicionalmente, o ensaio teórico discute os benefícios e ganhos em termos de produtividade de seus funcionários e a criação de valor dos seus serviços no longo prazo, comparando-os aos dispêndios de recursos por parte da empresa para implantação de novas tecnologias no ambiente organizacional.

A relevância do estudo pode ser evidenciada na discussão sobre a importância da ampliação do uso da Teoria da Agência para analisar os possíveis conflitos de interesse na adoção de tecnologias nas empresas, com foco na área contábil, para melhoria da disponibilização de informações de forma ágil, transparente, eficiente e eficaz, frente aos aspectos comportamentais para sua implementação. O ensaio teórico torna-se relevante à medida que se espera do contador moderno não apenas domínio técnico, mas também capacidade de acompanhar e se adaptar à constante evolução dos sistemas da informação (Aguiar; Ferreira; Gomes, 2021).

Estudos anteriores tratam da Teoria da Agência sobre os variados aspectos e abordagens alternativas da sua aplicação e relevância (Martinez, 1998; Araujo; Bazet; Soares; Miranda, 2024; Pereira; Jones, 2024; Al-Faryan, 2024). Dentre os diversos estudos que tratam sobre as diferentes formas de análises por meio Teoria da Agência, pode-se citar Martinez (1998), que discute a utilização da Teoria da Agência no âmbito da pesquisa contábil; Araujo, Bazet, Miranda e Soares (2024), que retrataram a Teoria da Agência para analisar os indícios de falhas de Governança e de fraudes no caso da empresa Americanas; Pereira e Jones (2024) que analisam os conflitos éticos na atuação do contador à luz da Teoria da Agência e do Código de Ética Profissional do Contador; e Al-Faryan (2024) que analisa a relação da Teoria da Agência com a Governança Corporativa, os mecanismos de controle e o seu potencial como instrumento analítico para compreender falhas estruturais nas organizações.

Assim, o presente trabalho representa contribuições para estudos da Contabilidade que abordam essa temática, uma vez que a Teoria da Agência se apresenta com potencial para compreender os conflitos de interesses em diversas abordagens alternativas, inclusive, a respeito da adoção de tecnologias na área contábil no ambiente organizacional.

O ensaio teórico está estruturado em cinco tópicos, sendo o primeiro a introdução que aborda a contextualização, a questão norteadora da pesquisa, o objetivo, motivação do estudo e as contribuições esperadas. No segundo tópico é apresentado o referencial teórico, com os fundamentos da Teoria da Agência, da adoção de tecnologias e da mensuração de investimentos. Em seguida, são discutidos os principais conflitos de interesse relacionados à implantação tecnológica no ambiente contábil. Posteriormente, aplica-se a Teoria da Agência como base analítica para interpretação desses conflitos. E, por fim, são expostas as considerações finais, com as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Teoria da Agência

Segundo Jensen e Meckling (1976), a Teoria da Agência trata-se de uma relação contratual entre duas partes, na qual o principal delega poderes ao agente, que executa atividades advindas dessa delegação.

A Teoria da Agência pode ser utilizada para estudar conflitos em diversas áreas de conhecimento como Contabilidade, Economia, Finanças, Marketing, Ciências Políticas, Comportamento Organizacional e Sociologia (Eisenhardt, 2015).

Nesse viés, Martinez (1998) ilustra, por meio do Quadro 1, diferentes configurações da relação entre Principal e Agente, destacando que uma mesma pessoa pode assumir ambos os papéis, dependendo do contexto da situação.

Quadro 1 – Relações Principal - Agente

Relações Principal - Agente	O que o Principal espera do Agente?
Acionistas- Gerentes	Gerentes maximizem a riqueza do Acionista (ou o valor das ações)
Debenturistas - Gerentes	Gerentes maximizem o retorno do Debenturista
Credores - Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento
Clientes - Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o Cliente. Qualidade (maior), Tempo (menor), Serviço(maior) e Custo (menor)
Governo - Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da Empresa
Comunidade - Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente etc.
Acionistas - Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeira (foco na rentabilidade e na eficiência)
Credores - Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na liquidez e no endividamento)
Gerentes - Auditores Internos	Auditores Internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes - Empregados	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos.
Gerentes - Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos Gerentes no momento necessário, nas quantidades requisitadas.

Fonte: Adaptado de Martinez, A. L. (1998). Agency theory na pesquisa contábil. Encontro da ANPAD–ENANPAD, 22. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ccg-12.pdf>.

Diante do Quadro 1 observam-se algumas relações que potencialmente possuem conflitos de interesse entre principal e agente e que podem ser analisadas por meio da Teoria da Agência.

Além das supracitadas pesquisas acerca da Teoria da Agência e de estudos anteriores que analisam seus diferentes aspectos e abordagens - como, por exemplo, Martinez(1998), Araujo *et al.*(2024), Pereira e Jones (2024) e Al-Faryan (2024), existem aspectos que ainda não foram abordados diante da sua ampla possibilidade de aplicação em distintos contextos.

Queiroz, Mendieta, Bueno e Galvão (2022) realizaram uma revisão sistemática para analisar sobre as lacunas teóricas e discussões contemporâneas sobre a Teoria da Agência na perspectiva contratual. Os autores identificaram que a maior parte dos estudos se concentra em contextos tradicionais, como governança corporativa e desempenho financeiro, indicando a necessidade de ampliação das análises para novas abordagens e diferentes ambientes organizacionais.

No âmbito da relação entre principal e agente, um dos problemas recorrentes é o risco moral, o qual consiste na possibilidade de o agente agir em benefício próprio, desviando-se dos interesses do principal, sobretudo quando é necessário um custo elevado para monitorar o desempenho do agente (Eisenhardt, 2015).

Eisenhardt (2015) destaca que a Teoria da Agência surgiu para solucionar a divergência de objetivos entre o agente e o principal, reconhecendo que essa relação contratual envolve custos de monitoramento que lhes são inerentes.

Jensen e Meckling (1976) conceituam os custos de agência como os gastos que englobam monitoramento do agente pelo principal, os custos de vinculação pelo agente e a perda residual decorrente de decisões que não maximizam o interesse do principal. Sendo que, tais custos são necessários para minimizar as divergências de interesses entre as partes mencionadas.

Para Eisenhardt (2015), uma forma de mitigar comportamentos oportunistas é por meio do uso de sistemas de informação, pois permitem ao principal verificar os comportamentos do agente. Quando integrados aos processos organizacionais, os sistemas de informação auxiliam na mitigação da assimetria de informação e contribuem para alinhar os interesses entre os gestores e os proprietários da empresa.

2.2 Utilização de sistemas de informação e aceitação dos funcionários

Segundo Laurindo (2008), o conceito de Tecnologia da Informação deve ser compreendido de forma abrangente, incluindo os sistemas de informação, telecomunicações e automação, assim como o conjunto de tecnologias de *hardware* e *software* que se apresentam cada vez mais integradas e convergentes. Essas tecnologias são utilizadas pelas organizações

como suporte para a geração, o processamento e a disseminação de dados, informações e conhecimento.

Nesse contexto, a Inteligência Artificial representa outro ponto de reflexão. Na análise de Oliveira, Azevedo e Ávila (2024), embora a inteligência artificial prometa transformar significativamente a Contabilidade, seu uso deve ocorrer de forma responsável, de modo a potencializar os benefícios e reduzir os riscos associados. A aplicação de IA em processos contábeis já está em curso, especialmente em tarefas repetitivas, cruzamentos de dados e detecção de inconsistências. No entanto, os autores alertam para a necessidade de uso ético e responsável dessas ferramentas, considerando os desafios regulatórios envolvidos.

De maneira complementar, para a otimização das atividades cotidianas, as organizações têm utilizado Inteligência Artificial e sistemas integrados de gestão, conhecidos como ERP (*Enterprise Resources Planning*), que permitem a visualização integrada dos processos de negócios da empresa, permitindo que as informações fluam de maneira dinâmica entre os diversos departamentos e funções organizacionais (Marques; Behr; Malanovicz, 2020; Padoveze; 2016).

A incorporação de sistemas integrados, IA e análise de dados tem provocado alterações no perfil profissional do contador, que passa a desempenhar um papel mais estratégico nas organizações, exigindo um novo perfil profissional: mais analítico e tecnológico. Em consonância com esse entendimento, Aguiar, Ferreira e Gomes (2021) indicam em seu estudo que os contadores precisam dedicar parte de sua rotina para aprender novas habilidades exigidas pelo mercado, como análise de banco de dados e ferramentas de automação contábil.

Entretanto, a transição para esse novo perfil profissional não ocorre sem desafios. A adoção de tecnologias pode gerar resistência por parte dos funcionários, especialmente quando envolve mudanças significativas nas rotinas e nas responsabilidades.

O modelo UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*), ou Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia, propõe que a intenção de uso de uma nova tecnologia é influenciada por quatro fatores principais: expectativa de desempenho, esforço percebido, influência social e condições facilitadoras (Venkatesh *et al.*, 2003 *apud* Marques; Behr; Malanovicz, 2020).

O estudo realizado por Marques, Behr e Malanovicz (2020) demonstra que, em uma empresa pública, a implantação de um sistema ERP gerou frustração nos usuários, uma vez que as expectativas em relação ao desempenho do sistema não foram plenamente atendidas. Essa frustração impactou negativamente a intenção de uso, evidenciando que o sucesso da tecnologia depende diretamente da aceitação dos usuários.

Por outro lado, a pesquisa realizada por Nascimento *et al.* (2021), com profissionais na área contábil de Santa Catarina, revelou que a maioria dos respondentes compreende a tecnologia como uma aliada e não como uma ameaça. Os participantes reconheceram que os recursos tecnológicos aumentaram a confiabilidade das informações, além de contribuírem para a agilidade e a qualidade do trabalho contábil.

A divergência nos resultados entre as duas pesquisas pode ser explicada por alguns fatores. Primeiramente, o contexto organizacional: enquanto o estudo de Marques, Behr e Malanovicz (2020) foi aplicado em uma empresa pública, onde processos tendem a ser mais burocráticos e as mudanças mais lentas, a pesquisa de Nascimento *et al.* (2021) foi realizada com profissionais do setor privado, geralmente mais expostos à competitividade e à inovação. Em segundo lugar, destaca-se o nível de envolvimento dos usuários nas decisões de implantação: no caso da pesquisa realizada na empresa pública, há indícios de que a tecnologia foi imposta sem o devido preparo, já no ambiente privado é provável que os usuários tenham participado mais ativamente do processo de transição tecnológica. E em terceiro lugar, o tipo e a fase de adoção tecnológica podem ter influenciado: ao passo que o estudo com ERP abordou uma implementação em curso, a pesquisa com contadores de Santa Catarina reflete um cenário onde a tecnologia já está consolidada no dia a dia profissional.

Conforme Ribeiro e Silva (2023), a Contabilidade evolui progressivamente para um modelo baseado na análise e na estratégia exigindo que contador esteja preparado atuar com eficiência nesse novo cenário. Todavia, pode ocorrer resistência à adoção tecnológica, conforme observado em casos como o de Marques, Behr e Malanovicz (2020).

Carmo e Bortoloto (2022, p.1), destacam que:

O principal objetivo da gestão de mudança em projetos, inclusive os digitais, é aumentar a performance diante de cenários de transição, pela redução de resistência que as pessoas apresentam diante de uma mudança. O medo da perda de poder e até mesmo o do emprego, muitas vezes é um fator que faz com que as pessoas sejam mais resistentes às mudanças.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência estudada por Jensen e Meckling (1976), situações de resistência à adoção tecnológica podem gerar custos de agência, na medida em que interesses individuais dos agentes nem sempre estão alinhados aos objetivos organizacionais. Nesses casos, tornam-se necessários mecanismos de alinhamento, como treinamentos, incentivos e participação ativa dos colaboradores nas decisões estratégicas, reduzindo assimetria informacional e fortalecendo o comprometimento com a inovação (Nascimento *et al.*, 2021).

2.3 Mensuração do retorno e viabilidade do investimento em TI nas empresas

Estudos empíricos demonstram que os investimentos em Tecnologia da Informação (TI) podem gerar impactos positivos no desempenho financeiro das organizações. Segundo o estudo realizado sobre o impacto da utilização de tecnologia nas indústrias brasileiras por Longo e Meirelles (2016), as indústrias que realizaram maiores investimentos em Tecnologia da Informação entre 2001 e 2011 apresentaram crescimento superior da receita operacional e melhor desempenho nos resultados operacionais quando comparadas àquelas que investiram menos no mesmo período. Esses achados indicam que a adoção de tecnologia pode promover ganhos relevantes em eficiência, desde que esteja associada a critérios éticos e técnicos (Marques; Behr; Malanovicz, 2020).

Nesse contexto, a mensuração adequada dos investimentos em tecnologia é essencial para que se reflita com fidedignidade o seu respectivo impacto no desempenho financeiro da organização (Longo; Meirelles, 2016).

No que se refere à classificação do investimento em tecnologia, a NBC TG 04 (R4) - Ativo Intangível - determina que os investimentos em softwares próprios ou adquiridos podem ser reconhecidos como ativos intangíveis quando for demonstrada a capacidade da empresa em gerar benefícios econômicos futuros e desde que sejam mensuráveis de forma confiável (Santos; Iudícibus; Martins; Gelbcke, 2022). De acordo com os itens 21, 25, 57, 58, 68 e 69 da referida norma, gastos com aquisição de softwares prontos ou desenvolvidos internamente devem ser capitalizados, enquanto despesas com manutenção, treinamento ou suporte técnico contínuo, devem ser reconhecidas como despesa no resultado do exercício.

Os dados quantitativos apresentados no estudo de Longo e Meirelles (2016) reforçam a importância de compreender a tecnologia como um ativo estratégico. Com base em uma análise econométrica realizada com dados de empresas industriais brasileiras listadas na Bovespa, os autores identificaram que os investimentos em TI influenciaram de forma significativa e positiva o desempenho financeiro das organizações. Os resultados demonstraram que os investimentos em TI aumentaram em 7,3% o resultado operacional das empresas da amostra. Além disso, identificou-se um efeito defasado (*lag effect*), indicando que os benefícios dos investimentos em TI podem aparecer até dois anos após a realização dos aportes, o que reforça a importância de adotar uma visão de longo prazo e estratégica no momento de justificar tais investimentos.

Todavia, justificar investimentos em tecnologias exige um plano robusto que contemple indicadores claros, como Retorno sobre Investimento (ROI), Valor Presente Líquido (VPL) e

Payback. Giacomazi (2004), ressalta que decisões relacionadas à adoção de sistemas empresariais devem se apoiar em métricas financeiras consolidadas, visto que por meio dos indicadores como ROI, VPL e *Payback* é possível demonstrar os custos envolvidos, além dos benefícios operacionais e estratégicos projetados. Dessa forma, ao apresentarem essas evidências para acionistas e *stakeholders*, os gestores fortalecem o argumento de que a TI é um vetor de performance sustentável, cujo retorno pode ser acompanhado por métricas contábeis e financeiras concretas.

Sob essa perspectiva, a Teoria da Agência pode contribuir para entender os potenciais conflitos entre proprietários e gestores no momento de decidir sobre a aplicação de recursos em TI. Conforme argumenta Eisenhardt (1989 *apud* Queiroz *et al.*, 2022), a Teoria da Agência oferece uma perspectiva que abrange tanto a dinâmica dos sistemas de informação quanto as incertezas associadas aos resultados, os incentivos envolvidos e os riscos organizacionais.

Pode emergir, nesse contexto, divergência quanto ao horizonte temporal de retorno esperado. Enquanto os acionistas (principal) tendem a esperar que os gestores (agente) maximizem os lucros no curto prazo (Silva Junior; Barreto; Farias Filho, 2019), os gestores podem priorizar investimentos que apresentarão resultados em médio ou longo prazo, como ocorre frequentemente com projetos de TI (Longo; Meirelles, 2016). Essa diferença de expectativas, combinada à assimetria informacional, pode gerar pressão por resultados imediatos ou resistência à aprovação de projetos estratégicos.

Diante desse cenário, mecanismos de alinhamento — como relatórios gerenciais claros, metas compartilhadas e acompanhamento de indicadores de performance — tornam-se fundamentais para assegurar que os investimentos em tecnologia estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização e contribuam para a mitigação dos custos de agência (Jensen; Meckling, 1976).

3 REFLEXÕES SOBRE OS CONFLITOS DE INTERESSES NAS RELAÇÕES QUE ENVOLVEM A IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO

No presente ensaio teórico são considerados supostos conflitos de interesses que podem surgir das relações que envolvem a aceitação e viabilidade da implantação de tecnologias no ambiente contábil de uma organização.

Nesse viés são consideradas os seguintes conflitos e suas respectivas relações:

Quadro 2 – Relações Principal e Agente e seus conflitos

Relações Principal e Agente	Conflitos
Gestor - Funcionário	Gestor espera produtividade, redução de custos e eficiência. Funcionário resiste à adoção de novas tecnologias por receio de perda do emprego, aumento de carga de trabalho durante a implantação da nova tecnologia falta de capacitação.
Proprietário - Gestor	O proprietário espera retorno imediato. Já o Gestor interpreta investimento em tecnologia como despesa de curto prazo, que irão no longo prazo gerar ganhos futuros em produtividade e valor (lag effect).
Gestor - Recursos Humanos	Gestor e o próprio padrão adotado pela Contabilidade classificam os dispêndios de implantação de novas tecnologias como despesas. O setor de Recursos Humanos considera a tecnologia como investimento que resultará em benefícios de eficiência a longo prazo, o que gera o conflito na percepção de valor e de interesse.

Fonte: Autoria própria (2025)

3.1 Conflito de interesse entre os Gestor (Principal) e Funcionário (Agente)

Nos últimos anos, observa-se um avanço significativo das tecnologias da informação nas organizações, o que vem provocando mudanças profundas na forma como os processos são conduzidos internamente, especialmente nas áreas contábil e financeira. Porém, conforme demonstram os estudos de Marques, Behr e Malanovicz (2020) e Nascimento *et al.* (2021) a aceitação da implantação de uma nova tecnologia está relacionada à experiência do usuário, à cultura organizacional e à forma como a mudança é conduzida.

Apenas a implantação da tecnologia não garante o sucesso de sua adoção. É necessário investir também nas pessoas que utilizarão essas ferramentas no dia a dia e que darão sentido prático às inovações introduzidas, tendo em vista a resistência pelos funcionários à mudanças nos procedimentos de tarefas por receio de perder o emprego, além de percepções divergentes entre gestores e usuários finais referente ao uso efetivo das novas tecnologias, principalmente quando as expectativas criadas não se confirmam após a implantação, gerando frustração e subutilização dos sistemas (Marques; Behr; Malanovicz, 2020; Carmo; Bortoloto, 2022).

No contexto da implantação de tecnologia em organizações, também é possível observar a ocorrência da assimetria informacional. A Teoria da Assimetria da Informação estabelece que as partes envolvidas em uma empresa não dispõem do mesmo nível de conhecimento acerca de suas perspectivas e riscos, já que determinadas partes possuem acesso à informações mais precisas ou detalhadas do que outras. O grau dessa assimetria pode variar de elevado ou ínfimo, o qual influenciará diretamente nas decisões de investimento nas empresas (Atmaja, 2008 *apud* Santoso *et al.*, 2022).

Na estrutura hierárquica interna das organizações, presume-se que os gestores possuam maior acesso às informações estratégicas e projeções de desempenho da empresa. Por outro lado, funcionários envolvidos na implementação dos sistemas podem possuir conhecimento operacional específico não plenamente visível aos gestores. Esse desequilíbrio informacional pode favorecer a omissão de falhas, a comunicação incompleta de dificuldades técnicas ou a adoção de comportamentos defensivos, devido ao receio de punições ou acréscimo em suas atribuições e da carga de trabalho.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência, essa relação pode ser interpretada como uma relação de agência interna com os potenciais conflitos de interesse entre os funcionários (agente) e os gestores da empresa (principal). Essa relação está sujeita a problemas como conflitos de interesses e divergências de informações, já que o agente possui a tendência de agir conforme seus interesses, podendo divergir dos objetivos do principal, especialmente quando as ações do agente não são totalmente observáveis ou monitoráveis (Jensen; Meckling, 1976).

Perante a decisão de investir em sistemas, como ERPs ou ferramentas de Inteligência Artificial, os gestores (principal) esperam que os funcionários (agente) utilizem essas tecnologias de forma eficiente, contribuindo para o aumento da produtividade, transparência e redução de custos operacionais. Porém, os funcionários podem perceber a tecnologia como uma ameaça à estabilidade de suas funções ou um aumento na carga de trabalho.

Nesse caso, pode ocorrer a seguinte assimetria de interesses: A falta de envolvimento dos agentes na implantação de tecnologias, seu despreparo técnico e receio da perda de seus empregos frente ao interesse dos gestores para melhoria de resultados, eficiência e agilidade nos processos, reforçando, assim, o desalinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

3.2 Conflito de interesse entre Proprietário (Principal) e Gestor (Agente)

A incorporação de Tecnologias da Informação nas empresas é uma decisão relevante que acarreta a necessidade da análise da sua viabilidade econômica, além da operacional, demonstrando resultados concretos que sejam compatíveis com os interesses dos acionistas e gestores.

No contexto organizacional, a relação entre proprietários e gestores apresenta-se como um dos aspectos importantes da Teoria da Agência, uma vez que possuem objetivos e horizontes

temporais distintos. Os proprietários/acionistas (principal), tendem a priorizar o retorno financeiro imediato, focando em resultados de curto prazo, enquanto os gestores (agente), responsáveis pela execução das estratégias corporativas, geralmente optam por decisões voltadas ao crescimento sustentável e à performance de longo prazo (Jensen; Meckling, 1976; Eisenhardt, 2015). Essas divergências de perspectivas são passíveis de provocar conflitos de interesses na implantação de novas tecnologias e da destinação de recursos para inovação, tendo em vista os objetivos divergentes de cada uma das partes, de um lado proprietários e de outro gestores.

Segundo Longo e Meirelles (2016), observa-se uma assimetria entre o investimento em tecnologia e o retorno obtido, em razão do efeito tardio decorrente da implantação. Na pesquisa realizada pelos referidos autores, constatou-se que as empresas que investiram em tecnologias apresentaram um aumento relevante de 7,3% em seu resultado operacional, verificado dois anos após a realização do investimento. Esse efeito tardio — conhecido como *lag effect* — demonstra o dilema entre os objetivos de curto prazo dos acionistas (principal) e as estratégias de longo prazo dos gestores (agente). Assim, o investimento em inovação tecnológica pode ser interpretado pelos proprietários (principal) como uma despesa imediata, enquanto os gestores (agente) o consideram como um ativo intangível gerador de valor futuro (NBC TG 04 - R4, 2017).

Eisenhardt (2015) explica que o conflito entre principal e agente é intensificado quando há assimetria informacional, isto é, quando o agente (gestor) detém conhecimento técnico e operacional mais detalhado que o principal (proprietário). No caso das tecnologias aplicadas na área da contabilidade, os gestores (agente), que por sua vez estão diretamente envolvidos na implantação de tecnologias, possuem melhor entendimento sobre o potencial de automação, eficiência, eficácia e rastreabilidade proporcionada na sua utilização (Andrade; Mehlecke, 2020; Santos *et al*, 2024), mas nem sempre conseguem comunicar esses benefícios de forma clara aos acionistas (principal). Isso resulta em um cenário no qual o principal pode subestimar o valor estratégico do investimento ou exigir retornos imediatos incompatíveis com o tempo necessário para a consolidação da tecnologia.

3.3 Conflito de percepção entre o Gestor (Principal) e o setor de Recursos Humanos (Agente) sobre o Reconhecimento dos Gastos com Tecnologia

No cenário de adoção de tecnologias no ambiente organizacional é possível verificar percepções diferentes relativas ao reconhecimento de gastos na implantação tecnológica entre

gestores e o setor de Recursos Humanos (RH), este último entendido como agente executante e defensor de políticas internas voltadas ao desenvolvimento humano e organizacional.

Sob a perspectiva do RH, os gastos tendem a ser interpretados como investimentos estratégicos, na medida em que contribuem para a ampliação do capital humano, o desenvolvimento de competências e a sustentação do desempenho organizacional no longo prazo. Essa perspectiva encontra respaldo na literatura de capital humano, que compreende os dispêndios com capacitação, qualificação e desenvolvimento de pessoas como investimentos capazes de gerar retornos econômicos e organizacionais futuros (Becker, 1964). Por outro lado, sob a ótica dos gestores (principal) a implantação de novas tecnologias costuma ser avaliada a partir do impacto financeiro imediato.

Os padrões contábeis vigentes, sobretudo a NBC TG 04 - Ativos Intangíveis - em seus itens 68 e 69, orientam que parte dos dispêndios relacionados a tecnologia – aqueles que estão vinculados à implementação, treinamento, manutenção e suporte – seja reconhecida como despesa, e não como ativo capaz de gerar benefícios econômicos futuros comprováveis. A norma reforça que somente *softwares* ou desenvolvimentos que atendam critérios rigorosos de identificação, controle e geração mensurável de benefício podem ser ativados, mantendo os demais gastos na rubrica de despesas operacionais (NBC TG 04, itens 9, 12, 18, 19, 20 e 21).

Essa lógica predominantemente financeira conduz o gestor a priorizar análises que enfatizam eficiência de gastos no curto prazo, recorrendo à indicadores como ROI, VPL e *payback* (Giacomazi, 2004). O estudo de Dong *et al.* (2021), publicado no *Journal of Management Information Systems*, demonstra que gestores tendem a adotar uma lógica de agência comportamental, na qual incentivos e pressões por resultados imediatos moldam a aceitação ou rejeição de investimentos em TI, visto que seus benefícios ocorrem de maneira defasada no tempo.

Em contrapartida, o setor de Recursos Humanos apresenta um entendimento distinto sobre os gastos em tecnologia. Para o RH, ferramentas tecnológicas voltadas à automação de tarefas, à digitalização de processos contábeis e ao aumento da qualidade informacional são consideradas investimentos intangíveis que fortalecem a cultura organizacional e ampliam a capacidade produtiva nos médio e longo prazos. Corroborando com esse entendimento, o estudo de Andrade e Mehlecke (2020), que trata sobre as inovações tecnológicas na Contabilidade, destaca que profissionais percebem ganhos expressivos de produtividade, qualidade e agilidade decorrentes da adoção de tecnologias. Da mesma forma, a pesquisa conduzida por Nascimento *et al.* (2021) revela que contadores enxergam a tecnologia como parceira estratégica, trazendo confiabilidade, rapidez e segurança às informações produzidas pelo setor contábil,

caracterizando a percepção do RH como orientada à geração de valor organizacional sustentado.

A pesquisa de Longo e Meirelles (2016), a qual demonstrou os efeitos positivos sobre o desempenho financeiro que estão propensos a se materializar dois períodos após o investimento, reforça a tese de que a tecnologia gera retorno, mas de maneira defasada no tempo. Tal entendimento, explica a resistência dos gestores, frequentemente pressionados por metas de curto prazo, em interpretar esses investimentos como despesas de baixo retorno imediato.

Fang, Yu e Xu (2023), demonstram em sua pesquisa que tecnologias digitais reduzem assimetria de informação, melhoram a qualidade contábil e fortalecem os mecanismos de governança. Além disso, a Transformação Digital tem efeito direto na mitigação de conflitos de agência, justamente porque amplia a transparência e o acesso a informações gerenciais (Fang; Yu; Xu, 2023). De forma convergente, Laurindo, Shimizu, Carvalho e Rabechini Junior (2001) discutem sobre a adoção de tecnologia como elemento capaz de aumentar a eficácia organizacional, especialmente quando alinhada às estratégias corporativas.

Diante desse cenário, o conflito de percepção entre gestores e RH não se limita a uma divergência técnica sobre classificação contábil, tratando-se de um conflito vinculado às formas distintas de interpretar valor organizacional. Dessa forma, os gestores tendem a se orientar por métricas financeiras objetivas e normas contábeis conservadoras, cuja observância é obrigatória para o contador e pode acarretar responsabilização ética e criminal, conforme previsto no NBC PG 01/2019 - Código de Ética Profissional do Contador (item 4, 'a', e item 20). Por outro lado, o RH interpreta os investimentos em tecnologia como ferramentas estratégicas para fortalecimento da força de trabalho, inovação e ganho de competitividade.

4 APLICAÇÃO DA TEORIA DA AGÊNCIA NA ANÁLISE DOS CONFLITOS DE INTERESSE RELACIONADOS À ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS CONTÁBEIS

A Teoria da Agência oferece base analítica para compreender os conflitos de interesse organizacionais decorrentes da adoção de tecnologias contábeis, especialmente em ambientes corporativos que enfrentam pressões por eficiência, transparência e modernização de processos. Conflitos dessa natureza decorrem, sobretudo, da coexistência de interesses divergentes, assimetrias informacionais e diferentes percepções sobre riscos, benefícios e responsabilidades, elementos centrais discutidos por Jensen e Meckling (1976) em sua formulação da teoria.

Andrade e Mehlecke (2020) demonstram que a transição para modelos digitais e automatizados provoca insegurança, especialmente em ambientes com baixo conhecimento

tecnológico, assim como Ribeiro e Silva (2023) destacam que a falta de capacitação e de comunicação clara sobre os benefícios da tecnologia constitui fator central para a resistência observada no campo contábil. Ademais, Nascimento *et al.* (2021) complementam ao mostrar que profissionais aceitam melhor a tecnologia quando percebem ganhos concretos em eficiência e confiabilidade.

Estudos indicam que a adoção tecnológica intensifica temporariamente os conflitos de agência, pois alteram a dinâmica de controle organizacional. Nesse sentido, Lan e Heracleous (2017) argumentam que sistemas digitais reduzem assimetrias informacionais no longo prazo, mas inicialmente ampliam percepções de vulnerabilidade entre agentes. Além disso, Shapiro (2005) acrescenta que ambientes de mudança elevam o risco moral e a incerteza contratual, sobretudo quando os agentes acreditam que os custos de adaptação recaem prioritariamente sobre eles. Diante dos entendimentos apresentados, compreende-se o motivo dos gestores (principal) considerarem automação, sistemas integrados e Inteligência Artificial como ferramentas de eficiência e transparência, enquanto muitos funcionários (agente) receiam perda de autonomia, aumento temporário de esforço ou até mesmo questionamentos sobre sua relevância.

Eisenhardt (2015) descreve a resistência dos funcionários como parte natural da relação entre principal e agente, principalmente quando há incerteza sobre resultados e dificuldade de monitoramento inicial. Em ambientes contábeis, para que haja a obtenção de bons resultados com uma nova tecnologia, é necessário que todos compreendam sua lógica, adaptem suas práticas e confiem na qualidade das informações geradas. Quando esse alinhamento não ocorre, surgem comportamentos defensivos, atrasos no uso adequado do sistema ou até tentativas de manter rotinas antigas paralelamente às novas (Andrade; Mehlecke, 2020; Marques; Behr; Malanovicz, 2020).

No âmbito da governança corporativa, podem existir divergências de entendimentos devido a assimetria de informações entre Acionistas (principal) e Gestores (agente), no qual a tecnologia exerce papel central na mitigação de conflitos. Pires e Macagnan (2014) demonstram que a minimização da assimetria informacional é condição necessária para que estruturas de governança alcancem eficiência. Destarte, Arruda, Madruga e Freitas Jr. (2009) sustentam que sistemas de informação fortalecem mecanismos de controle e suporte decisório, contribuindo para alinhar expectativas entre gestores e acionistas. Isto posto, a tecnologia pode ser vista como um mecanismo que sustenta o alinhamento entre gestores, profissionais contábeis e acionistas, desde que acompanhada de práticas de governança adequadas.

Outro conflito relevante é a forma como diferentes áreas da empresa entendem o investimento em tecnologia. Enquanto a Contabilidade, orientada por normas e prazos rígidos, tende a registrar tais gastos como despesas, a área de Recursos Humanos, defende que essas iniciativas representam investimentos estratégicos. Essa diferença de interpretação gera discussões recorrentes sobre prioridade, retorno financeiro e alocação orçamentária. Giacomazzi (2004) traz à tona que o retorno sobre investimento em sistemas de tecnologia não é imediato e envolve fatores intangíveis, como mudanças culturais e de processo. Longo e Meirelles (2016) complementam ao demonstrar que os impactos positivos de tecnologias de informação muitas vezes só aparecem meses ou anos depois, dependendo da maturidade organizacional.

Diante das reflexões sobre conflitos apresentados neste estudo, a Teoria da Agência apresenta potencial para explicar esses conflitos pois permite compreender como incentivos, contratos, assimetrias informacionais e percepções individuais moldam a adoção de tecnologia. Daily, Dalton e Cannella (2003) enfatizam que ambientes complexos demandam governança sofisticada e mecanismos de alinhamento capazes de reduzir comportamentos oportunistas. Desse modo, Madison, Holt e Kellermanns (2015) reforçam que a inovação tecnológica, devido à alteração de rotinas e competências, exige mecanismos complementares de governança para minimizar resistência.

Além disso, Pepper e Gore (2015) evidenciam que o realinhamento de incentivos pode alterar substancialmente o comportamento do agente, reduzindo a resistência e acelerando a adoção tecnológica.

Assim, a aplicação da Teoria da Agência ao estudo da adoção de tecnologias contábeis permite compreender que os conflitos observados não constituem desvios pontuais, mas fenômenos previsíveis decorrentes de relações contratuais imperfeitas, incentivos desalinhados e assimetrias informacionais persistentes. Ela ajuda a compreender que a resistência inicial é parte natural da dinâmica organizacional; que a falta de informação amplia tensões; que incentivos bem desenhados podem transformar percepções; e que a tecnologia, embora seja frequentemente tratada como solução, só produz seus efeitos completos quando acompanhada de práticas de governança, diálogo e desenvolvimento de competências.

A Teoria da Agência, portanto, não apenas possui potencial para analisar a origem desses conflitos, como também indica caminhos para sua mitigação por meio de estratégias de governança, comunicação transparente, capacitação técnica e alinhamento de expectativas entre os diversos atores organizacionais.

Por conseguinte, a Teoria da Agência evidencia que os conflitos analisados não decorrem apenas da tecnologia em si, mas da maneira como pessoas, áreas e papéis organizacionais se relacionam diante da mudança. E, diante disso, reforça a importância de estratégias que promovam confiança, alinhamento e colaboração na Transformação Digital da Contabilidade.

Em síntese, a Teoria da Agência revela-se com potencial para interpretar e orientar a gestão dos conflitos relacionados à adoção de tecnologias contábeis, oferecendo suporte teórico para decisões estratégicas e para o desenvolvimento de mecanismos de governança que promovam tanto a eficiência organizacional quanto o engajamento dos profissionais envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensaio teórico teve como objetivo analisar o potencial da Teoria da Agência para explicar os conflitos que emergem durante a adoção de novas tecnologias em ambientes organizacionais, especificamente na área contábil. Para alcançar esse objetivo, foram revisitados estudos sobre a relação entre principal e agente e que consideraram o uso da Teoria da Agência com abordagens alternativas, bem como pesquisas sobre Transformação Digital, resistência à mudança e impactos econômicos do investimento em TI. A partir dessa discussão teórica, buscou-se compreender como interesses divergentes, assimetrias informacionais e percepções distintas de valor estruturam a dinâmica desses conflitos de interesse.

As discussões teóricas evidenciam que a Teoria da Agência oferece uma perspectiva para interpretar os supostos conflitos de interesse identificados, quais sejam: (a) Gestor (principal) e Funcionário(agente) compreendem de formas distintas a necessidade e benefícios da adoção e implementação de novas tecnologias; (b) Proprietário (principal) e Gestor (agente) possuem percepções diferentes a respeito do retorno do investimento em tecnologias; (c) Gestor (principal) e o setor de Recursos Humanos (agente) divergem sobre o Reconhecimento dos gastos durante a implantação de novas tecnologias. As discussões sobre as discordâncias entre gestores e funcionários estão relacionadas diretamente ao risco moral, ao medo de perda de autonomia, à sobrecarga inicial de adaptação às novas tecnologias e à ausência de informação clara sobre os propósitos da mudança. Quanto à relação entre gestores e proprietários, supõe-se que a defasagem temporal entre investimento e retorno intensifica tensões por resultados imediatos, revelando como horizontes temporais distintos moldam expectativas e decisões.

Por fim, também foi possível compreender que divergências entre gestores e o setor de Recursos Humanos decorrem de diferentes formas de interpretar o valor organizacional, o que caracteriza conflito de interesse. Enquanto a Contabilidade, guiada por normas técnicas, possui a obrigação de atendimento a essas normativas e, portanto, deve registrar parte dos gastos como despesas, por sua vez, o RH os entende como investimento, tendo em vista as ações que realiza para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas e como estratégia de longo prazo.

Como contribuição, o presente estudo reforça que os conflitos de interesse decorrentes da adoção tecnológica não nascem apenas de limitações técnicas, mas da própria dinâmica relacional que caracteriza as organizações. Ao evidenciar que tais conflitos podem ser explicados pela Teoria da Agência, que se apresenta como um potencial instrumento útil para o seu entendimento, possibilitando na sequência, orientações nas práticas de governança, comunicação e gestão de mudança.

O trabalho também contribui ao reunir, de maneira integrada, achados de pesquisas sobre Contabilidade, comportamento organizacional, finanças e tecnologia, oferecendo um panorama interdisciplinar que pode auxiliar gestores, profissionais contábeis e áreas de RH na condução de processos de Transformação Digital.

Por outro lado, além das contribuições, o trabalho apresenta algumas limitações. Embora a discussão teórica permita compreender mecanismos gerais dos conflitos de interesse, possui limitações para capturar especificidades da realidade do ambiente, culturas organizacionais e modelos de gestão distintos. Aliás, a constante evolução e velocidade das tecnologias digitais demandam atualizações contínuas de estudos para acompanhar as novas ferramentas, modelos de trabalho e mecanismos de governança em momentos futuros em que forem incorporadas novas tecnologias ao ambiente contábil.

Sugere-se, para futuros trabalhos, a realização de estudos empíricos que investiguem, na prática, como os supostos conflitos de interesse discutidos se manifestam em diferentes tipos de organizações, que mensurem o impacto real da adoção tecnológica sobre produtividade, qualidade da informação contábil e clima organizacional. Seguindo este viés, também pode-se examinar como programas de capacitação, estratégias de gestão de mudança e políticas de incentivo influenciam a redução dos custos de agência durante projetos de Transformação Digital.

Por fim, sugere-se também para futuros estudos ampliar o foco para tecnologias emergentes, como inteligência artificial avançada e automações autônomas, que pode revelar novos desafios e outras relações entre principal e agente.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Roberto Fonseca De; FERREIRA, Paola Lomeu; GOMES, Monica Zaidan. Competências em Tecnologia e Sistema da Informação Demandadas em Ciências Contábeis: O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). In: **USP International Conference in Accounting**, **21**, 2021. São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo: FIPECAFI, 2021. p. 1-21. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3299.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2025.

AL-FARYAN, Mamdouh Abdulaziz Saleh (2024). Agency theory, corporate governance and corruption: an integrative literature review approach. **Cogent Social Sciences**, v. 10, n. 1, art. 2337893, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2337893?scroll=top&needAccess=true#abstract>. Acesso em: 02 jun. 2025.

ANDRADE, Charliene Bruna Holanda; MEHLECKE, Querte Teresinha Conzi. As inovações tecnológicas e a contabilidade digital: um estudo de caso sobre a aceitação da contabilidade digital no processo de geração de informação contábil em um escritório contábil do Vale do Paranhana/RS. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, Taquara, RS, v. 9, n.1, p. 93-122, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1596>. Acesso em: 02 jun. 2025.

ARAUJO, Danilo de Sousa; BAZET, Marcos Paulo Tavares; SOARES, Giancarlo Fernandes; MIRANDA, Gilberto José. O caso Americanas: análise da fraude sob a ótica da teoria da agência. In: **Encontro de Pesquisa em Contabilidade (PPGCONT/UFG)**, 2024, Goiânia. Anais eletrônicos. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/ppgcontufg2023/725608-o-caso-americanas--analise-da-fraude-sob-a-otica-da-teoria-da-agencia>. Acesso em 02 jun. 2025.

ARRUDA, Giovana Silva de; MADRUGA, Sérgio Rossi; FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry de. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 71-84, jan./abr. 2009. DOI: 10.5902/19834659570. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/570>. Acesso em: 02 jun. 2025.

BECKER, Gary S. **Human capital**: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1964.

CARMO, Isabeli Martins do; BORTOLOTO, Gabriela Troyano. Benefícios e desafios da aplicação de gestão de mudanças nos processos de transformação digital em uma

multinacional. In: **SEMEAD – Seminários em Administração**, 25., 08–11 nov. 2022, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: FEA-USP, 2022. ISSN 2177-3866. Disponível em: https://login.semead.com.br/25semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1819. Acesso em 05 ago. 2025.

DAILY, Catherine M.; DALTON, Dan R.; CANNELLA, Albert A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 371–382, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2307/30040727>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30040727?origin=crossref>. Acesso em 01 dez. 2025.

DONG, John Qi; KARHADE, Prasanna P.; RAI, Arun; XU, Sean Xin. *How Firms Make Information Technology Investment Decisions: Toward a Behavioral Agency Theory*. **Journal of Management Information Systems**, v. 38, n. 1, p. 29-58, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.1870382>. Acesso em 20 nov. 2025.

EISENHARDT, Kathleen M.. *Agency theory: An assessment and review*. **Revista de Gestão Institucional Sustentável**, São Paulo (SP), v. 2, n. 1, 2015. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v2i1.14. Disponível em: <https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/view/14>. Acesso em: 05 ago. 2025.

FANG, Qiaoling; YU, Nutao; XU, Hui. (2023). *Governance effects of digital transformation: from the perspective of accounting quality*. **China Journal of Accounting Studies**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 77-107, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21697213.2023.2148944>. Acesso em 20 nov. 2025.

GIACOMAZI, Luiz Cesar. O (ROI) Return on Investment sobre ERP: uma contribuição ao estudo da utilização do indicador como ferramenta para decisão de investimentos. In: **Congresso Brasileiro de Custos – CBC**, 11., 2004, São Paulo. *Anais eletrônicos*. São Paulo: ABC, 2004. p. 1–17. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2295>. Acesso em: 15 nov. 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Recuperado de: DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X). Acesso em: 02 de jun. 2025.

LAN, Luh Luh; HERACLEOUS, Loizos. *Rethinking agency theory: The view from law*. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 294–314, 2017. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.35.2.zok294>. Acesso em 01 dez. 2025.

LAURINDO, Fernando José B. **Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias**. Rio de Janeiro: Atlas, 2008. *E-book*. p.2. ISBN 9788597025682. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025682/>. Acesso em: 01 de dez. 2025.

LAURINDO, Fernando José Barbin; SHIMIZU, Tamio; CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR, Roque. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 160–179, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/vt5SZnMwqNVyxFnkvJnLXCH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 nov. 2025.

LONGO, Luci; MEIRELLES, Fernando de Souza. Impacto dos investimentos em tecnologia de informação no desempenho financeiro das indústrias brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 134–165, 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/48853>. Acesso em: 15 ago. 2025.

MADISON, Kristen; HOLT, Daniel T.; KELLERMANN, Franz W. Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 65–93, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486515594292>. Acesso em 02 dez 2025.

MARQUES, Katiane Zancan; BEHR, Ariel; MALANOVICZ, Aline Vieira. Avaliação da aceitação de um ERP no departamento contábil de uma empresa pública segundo o modelo UTAUT. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, BA, v. 10, n. 1, p. 82–104, jan./abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.18028/rgfc.v10i1.7232>. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/7232>. Acesso em 05 ago. 2025.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Agency Theory na Pesquisa Contábil. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 1998, Foz do Iguaçu-PR, n. 22, p. 1–14, 1998, Anais eletrônicos. Foz do Iguaçu: ANPAD, p. 1–14. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3556. Acesso em: 05 ago. 2025.

NASCIMENTO, Greicy Mendes de Souza do; SALVADOR, Caroline; SOUZA, Mayara de; MARTINS, Zilton Bartolomeu. Benefícios da tecnologia na contabilidade: uma visão de profissionais contábeis do estado de Santa Catarina. **RCA – Revista Científica da AJES**, Juína/MT, v. 10, n. 21, p. 56–75, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://es.scribd.com/document/770281310/beneficios-da-tecnologia-na-contabilidade>. Acesso em: 05 ago. 2025.

NBC PG 01/2019. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC PG 01: Código de Ética Profissional do Contador. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPG01.pdf>. Acesso em 30 jul. 2025

NBC TG 04 (R4). CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TG 04 (R4): Ativo Intangível. Brasília, 2017 (vigência a partir de 2018; revisões posteriores). Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/normas-completas/>. Acesso em: 30 jul. 2025

OLIVEIRA, Mylenna de Paula Caetano de; AZEVEDO, Magno Santana; ÁVILA, Wellington. (2024). Inteligência Artificial Aplicada À Contabilidade: Análise De Tendências E Possibilidades. **Revista Foco [S. l.]**, v. 17, n. 6, p. e5487, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n6-141. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5487>. Acesso em: 10 fev. 2026. Acesso em: 02 jun. 2025.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica aplicada:** conceitos, estrutura e sistema de informações. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. p.Capa. ISBN 9788522125968. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125968/>. Acesso em 01 de dez. 2025.

PEPPER, Alexander; GORE, Julie. Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation. **Journal of Management**, v. 41, n. 4, p. 1045–1068, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312461054>. Acesso em 01 dez. 2025.

PEREIRA, Anna Klara Faria; JONES, Graciela Dias Coelho. Reflexão sobre Aspectos Éticos de Conduta e de Comportamento do Contador à Luz dos Pressupostos Teóricos da Teoria da Agência. **Pensar Contábil**, v. 26, n. 90, p. 0-0, 2024. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/76301/reflexao-sobre-aspectos-eticos-de-conduta-e-de-comportamento-do-contador-a-luz-dos-pressupostos-teoricos-da-teoria-da-agencia>. Acesso em: 02 jun. 2025.

PIRES, Clênia de Oliveira; MACAGNAN, Clea Beatriz. Governança corporativa e assimetria de informação: uma revisão desta relação. **Brazilian Journal of Scientific Administration**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 80–94, 2014. DOI: 10.6008/ESS2179684X.2013.004.0005. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2013.004.0005>. Acesso em: 15 ago. 2025.

QUEIROZ, Andre Felipe; MENDIETA, Fabio Henrique Paniagua; BUENO, Lesley Soares; GALVÃO, Valéria Mazucato. Teoria da Agência: um levantamento sobre discussões

contemporâneas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia – ReFAE**, v. 11, n. 1, p. 17-53, dez. 2022. DOI: 10.15603/2176-9583/refae.v11n1p17-53. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/369487646_Teoria_da_Agencia_um_levantamento_sobre_discussoes_contemporaneas. Acesso em: 15 ago. 2025

RIBEIRO, Rafael Matteus Moraes; SILVA, Denise Mendes da. A utilização de tecnologias na contabilidade pela perspectiva da literatura nacional. In: **Congresso UFU de Contabilidade**, 5., 2023, Uberlândia–MG. *Anais [...]*. Uberlândia: UFU, 2023. Disponível em: <https://eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/contufu2023.completo0045.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2025.

SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. p.iv. ISBN 9786559775675. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775675/>. Acesso em: 04 dez. 2025.

SANTOSO, B. The determinant of sukuk rating: agency theory and asymmetry theory. **Risks**, Basel, v. 10, n. 8, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-9091/10/8/150>. Acesso em: 01 dez. 2025.

SHAPIRO, Susan P. Agency theory. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 31, p. 263–284, 2005. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>. Acesso em 04 dez. 2025.

SILVA JUNIOR, Aloysio Vianna; BARRETO, Bruno Rolemberg; FARIAS FILHO, José Rodrigues. Gestão de valor em projetos de TI: um estudo sobre organizações no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, e3064, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3064-19>. Acesso em: 15 ago. 2025.