

PLANO DE ENSINO**Curso:** Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças**Área de Concentração:** Controladoria e Contabilidade / Finanças**Disciplina:** Liderança e Gestão da Mudança**Carga horária:** 45h**Créditos:** 3**Professor responsável:** Paschoal Tadeu Russo

1º semestre 2026

Ementa:

Liderança Transacional, Liderança Transformacional, Impactos da Liderança no engajamento / desempenho e Dark Triad,

Reações pessoais às mudanças, diferenças entre gestão de mudança e liderança, causas das falhas nos processos de mudança e direcionadores de mudança

Motivação e satisfação no trabalho, efetividade da liderança e comunicação, compensações executivas e motivação para mudança, liderança transformacional moderando motivação

Cultura organizacional, cultura e nacionalidade, cultura como mediador da mudança organizacional, mudança organizacional e cultura em processos de fusão e aquisição, e a cultura organizacional e a liderança influenciando o desempenho organizacional

Comunicação e satisfação do trabalho, comunicação e incerteza de médias gerencias, comunicação interna na gestão da mudança, coaching influenciando intenção de deixar a empresa.

Objetivo:

Estudar conceitos contemporâneos e emergentes relacionados com a Liderança e Gestão da Mudança aplicado ao contexto organizacional. Tem também como objetivos refletir, de forma aprofundada, os fatores indutores e inibidores do processo de mudança nas organizações, valendo-se de teorias utilizadas em pesquisa contábil, contribuindo com a formação de uma visão científica e crítica dos participantes, conferindo alcance e aplicabilidade prática para esses conceitos na resolução de problemas do dia-a-dia nas organizações.

Metodologia de Ensino:

O processo de aprendizado se dará pela leitura, reflexão, e participação ativa e crítica dos alunos em aula e fora de aula. Em todas as aulas será exigida leitura prévia de material (artigos, dissertações ou teses). Ao longo da disciplina, os alunos deverão elaborar apresentações em grupo (a ser definido no primeiro dia da aula), conduzirão a exposição de um tema com foco na realidade observada em empresas (a ser definido no primeiro dia da aula), participarão de debates e desenvolverão um trabalho final na forma relato técnico.

Cronograma e Dinâmica das Aulas:

As aulas são divididas em duas partes. Para cada uma delas, e em cada dia, haverá uma atividade distinta para os estudantes. Nas duas primeiras aulas, o professor (a) apresentará a programação da disciplina e discorrerá sobre os conceitos fundamentais. Do terceiro ao sétimo encontro, serão cada um dos temas pelos alunos. O cronograma e os temas estão descritos a seguir:

AULA	DATA	TEMA	RESPONSÁVEL
1.	09/02/2026	Apresentação da Disciplina Divisão dos temas por grupos	Professor (a)

		Apresentação: Pesquisa em Contabilidade Gerencial	
		Teorias que suportam a disciplina	Professor (a)
2.	23/02/2026	Teorias que suportam a disciplina	Professor (a)
3.	02/03/2026	Tema 1 – Liderança	Grupo 1
4.	16/03/2026	Tema 2 – Mudança Organizacional (MO) e sua gestão	Grupo 2
5.	23/03/2026	Tema 3 – Motivação e Gestão da Mudança Organizacional	Grupo 3
6.	30/03/2026	Tema 4 – Cultura organizacional (CO), Liderança e Gestão da Mudança Organizacional	Grupo 4
7.	06/04/2026	Tema 5 – A comunicação e o gerenciamento de times na Gestão da Mudança Organizacional	Grupo 5
8.	13/04/2026	Tema 6 – Implicações entre Liderança e Inteligência Artificial	Grupo 6

DINÂMICA DAS AULAS PRESENCIAIS:

	ATIVIDADE	TEMPO
1.	Apresentação por grupos dos seminários sobre os temas	100 min.
2.	Intervalo	15 min
3.	<i>Feed back</i> sobre a apresentação a ser oferecida pelo professor. Resposta dos apresentadores e demais discentes às questões elaboradas pela sala (aleatório) / Discussões sobre o tema	105 min
4.	Encerramento da aula pelo professor	5 min

Pesos na Avaliação:

Atividade	Peso
Participação nas Aulas	10%
Entrega de perguntas por tema	10%
Elaboração e apresentação do seminário	40%
Entrega do relato técnico	40%

Participação nas Aulas

Dado o teor das aulas, espera-se que os discentes disponham de capacidade de concentração, abstração e disposição para trabalho em equipe, a fim de desenvolverem as atividades prévias às aulas e para interagirem durante elas.

Cada um dos temas possui um conjunto de referências que tem por objetivo dirigir o pensar sobre a temática. São pesquisas ou publicações que contribuem com a reflexão proposta e devem ser consideradas na elaboração dos seminários, mas não devem ser consideradas como exaustivas, ou seja, existe uma gama de outras publicações que podem ser utilizadas.

Elaboração e apresentação de seminários:

Na primeira parte de cada aula (das 19h às 21h) será apresentado um seminário pelo grupo responsável. Espera-se que as apresentações:

- 1) Esgotem e ampliem a bibliografia inicialmente sugerida por tema;
- 2) Apresentem os conceitos centrais que são requeridos em cada um dos temas (ver junto às referências bibliográficas);
- 3) Apresentação sintética dos artigos empíricos indicados em cada tema, considerando: a) breve contextualização; b) Questão / objetivo de pesquisa; c) teoria de base; d) procedimentos metodológicos utilizados, considerando: estratégia de pesquisa (Survey, documentos, estudo de caso etc.), população / amostra; técnicas de análise de dados ; e) medidas / construtos; f) resultados.

As apresentações devem:

- 1) Ser concisas e foquem nos principais conceitos dos temas propostos;
- 2) Não ultrapassar 100 minutos (possibilitando assim que os professores complementem ou ampliem os temas apresentados nos seminários);
- 3) Ser elaboradas em PPTX e PDF e deverão ser entregues no BlackBoard até o domingo (23h:59min) que antecede a apresentação dos grupos;

O seminário será avaliado com base em:

- a. Identificação dos diferentes elementos conceituais apresentados e como eles podem ser utilizados e/ou integrados para melhorar a compreensão ou ação sobre situações reais na empresa, sobretudo na área de Controladoria;
- b. Identificação os elementos centrais de cada um dos conceitos indicados por meio da referência bibliográfica indicada, evidenciando os seus *frameworks* (quadros conceituais), constructos (instrumentos pelos quais são mensurados empiricamente) e abordagens metodológicas (estratégias de pesquisa) que mais se adequam a cada um deles;
- c. Clareza da apresentação – Formatação dos slides, uso da forma APA, capacidade do apresentador em discorrer livremente sobre os temas (uso do slide somente como ponto de apoio).

Obs.: Todos os participantes do grupo deverão apresentar uma parte do trabalho, entretanto, o trabalho deve ser único, conciso, com o mesmo padrão de edição, formatação.

Entregas de Perguntas:

- 1) Deverão ser elaboradas quatro questões por grupo, com base na literatura proposta, e na prática profissional. Não serão aceitas perguntas sem a respectiva associação à literatura do tema em questão;
- 2) As perguntas poderão ou não ser utilizadas pelo professor durante as aulas. Quando utilizadas, o professor escolherá quem deverá respondê-la. As perguntas poderão ser feitas pelo professor de forma aberta à sala ou diretamente a um discente.
- 3) As perguntas deverão ser entregues no BlackBoard até o domingo (23h:59min) que antecede a apresentação dos grupos

Relato Técnico (até 30 dias após a última aula):

Os relatos técnicos deverão ser desenvolvidos como uma extensão às apresentações realizadas nos seminários.

A elaboração do relato técnico deverá seguir as diretrizes relatadas pelo menos um dos artigos:

“Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos* – GeP, 3(2), 294-307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>”

“Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & de Oliveira, J. C. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>”

“Motta, G. S. (2017). Como escrever um bom artigo tecnológico? *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 04-08. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170258>”

“Rojo, C. A., & Walter, S. A. (2014). Relato técnico: roteiro para elaboração. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 1(1), 01-07. <https://doi.org/10.5935/2359-5876.20140005>”

Na avaliação será considerada a aderência aos critérios:

1. Aplicação de conhecimentos adquiridos no tema apresentado;
2. Associação entre os conceitos teóricos do tema e a prática de um determinado contexto profissional, organizacional ou institucional;
3. Desenvolvimento de um pensamento sistêmico sobre o funcionamento de uma organização ou parte dela.
4. Qualidade do processo de escrita e forma.

TEMA 1: LIDERANÇA

Assuntos abordados: Tipos de liderança, por exemplo: Transacional, Transformacional, Orgânica e outros; Impactos da Liderança no engajamento / desempenho e impactos indesejados (por exemplo: Dark Triad)

Tópicos a serem apresentados pelo grupo: a) diferentes tipos e classificações de liderança; b) constructos associados à liderança: desempenho; engajamento no trabalho; satisfação no trabalho; bem-estar no trabalho e intenção de rotatividade no trabalho; c) implicações dos tipos de lideranças no desempenho no trabalho.

Araújo, V. C., Góis, A. D., Luca, M. M. M. D., & Lima, G. A. S. F. D. (2020). Narcisismo do CEO e o tax avoidance corporativo. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 80-94.

Bass, B. M. et al. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, v. 88, n. 2, p. 20.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of managerial psychology*, 20(2), 105-123.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11). (deve ser obrigatoriamente lido por todos os alunos. Será objeto de discussão).

TEMA 2: MUDANÇA ORGANIZACIONAL (MO) E SUA GESTÃO

Assuntos abordados: Reações pessoais às mudanças; diferenças entre gestão de mudança e liderança, causas das falhas nos processos de mudança e direcionadores de mudança.

Tópicos a serem apresentados pelo grupo: a) tipos de mudança organizacional; b) modelos de mudança organizacional; c) etapas de mudanças; d) direcionadores de mudança; e) principais resistências a mudança; f) atributos / característica da gestão de mudança.

Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of organizational change management*.

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273. v 13: 1-15

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. (deve ser obrigatoriamente lido por todos os alunos. Será objeto de discussão).

Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193

TEMA 3: MOTIVAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Assuntos abordados: Motivação e satisfação no trabalho, efetividade da liderança e comunicação, compensações executivas e motivação para mudança, liderança transformacional moderando motivação.

Tópicos a serem apresentados pelo grupo: a) Motivação extrínseca e intrínseca; b) tipos de motivação ao longo da carreira profissional; c) direcionadores de motivação; d) teorias que sustentam a compreensão sobre motivação (formulações orientadas para a pessoa: o “porquê” da motivação; abordagens socioambientais: o “onde” e o “quando” da motivação; processos de seleção de metas: o “como” da motivação; processos de ação/autorregulação: o “o quê” da motivação)

Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.

Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2018). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 107-113. (deve ser obrigatoriamente lido por todos os alunos. Será objeto de discussão).

Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.

Specht, J., Kuonath, A., Pachler, D., Weisweiler, S., & Frey, D. (2018). How change agents' motivation facilitates organizational change: Pathways through meaning and organizational identification. *Journal of Change Management*, 18(3), 198-217.

TEMA 4: CULTURA ORGANIZACIONAL (CO), LIDERANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Assuntos abordados: O que é cultura, cultura e nacionalidade, cultura como mediador da mudança organizacional, mudança organizacional em processo de fusão e aquisição, e a cultura organizacional e a liderança influenciando o desempenho organizacional

Tópicos a serem apresentados pelo grupo: a) Diferentes definições de cultura organizacional e desentendimentos entre eles; b) cultura organizacional versus clima organizacional; c) concepções qualitativas versus quantitativas de cultura; d) diferentes tipos de cultura organizacional, e) Diferentes abordagens quantitativas para estudar a cultura organizacional (The Denison Organizational Culture Survey (DOCS); The Competing Values Framework (OCAI); The Organizational Culture Inventory (OCI); The Organizational Culture Profile (OCP)); f) distinção entre conteúdo, intensidade e consenso cultural.

Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.

Silva Barreto, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? Revista de Administração, 48(1), 34-52. (deve ser obrigatoriamente lido por todos os alunos. Será objeto de discussão).

Wu, L. F., Huang, I. C., Huang, W. C., & Du, P. L. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224-250.

TEMA 5: A COMUNICAÇÃO E O GERENCIAMENTO DE TIMES NA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Assuntos abordados: Influência da comunicação na satisfação do trabalho, comunicação e incerteza de médias gerencias, comunicação interna na gestão da mudança, coaching influenciando intenção de deixar a empresa.

Tópicos a serem apresentados pelo grupo: a) Comunicação como um sistema mecânico; b) diferentes tipos de comunicação; c) níveis de comunicação (ex.: individual, grupal etc.); d) comunicação interpessoal (verbal, não verbal etc.); d) comunicação formal x informal; e) comunicação vertical, horizontal, e diagonal; f) comunicação interna x externa, g) funções da comunicação; h) impactos das tecnologias na comunicação.

Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate communications: an international journal*, 13(3), 288-305.

Lockwood, J. (2018). *Virtual team management: what is causing communication breakdown?* In Language and Intercultural Communication in the Workplace (pp. 137-152). Routledge.

Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85. (deve ser obrigatoriamente lido por todos os alunos. Será objeto de discussão)

Tang, C., & Gao, Y. (2012). Intra-department communication and employees' reaction to organizational change: The moderating effect of emotional intelligence. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 3(2), 100-117.

TEMA 6 – IMPLICAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Assuntos abordados:

Integração da IA na Liderança: Como a IA pode ser utilizada para melhorar a eficácia da liderança.
Transformação Digital: O papel da liderança na condução da transformação digital e adaptação à IA.

Engajamento dos Colaboradores: A importância do engajamento dos colaboradores no sucesso da implementação de soluções de IA.

Desenvolvimento de Competências: Necessidade de novas habilidades de liderança para gerenciar ambientes digitais e tecnológicos.

Tópicos a serem apresentados pelo grupo:

1. IA e sua relevância no ambiente organizacional.
2. Impacto da IA no engajamento dos colaboradores e na liderança transformacional.
3. Desafios da transformação digital e o papel do Chief Digital Officer.
4. Mudanças nas dinâmicas de liderança e competências necessárias.

Divya, D., Jain, R., Chetty, P., Siwach, V., & Mathur, A. (2024). The mediating effect of leadership in artificial intelligence success for employee-engagement. *Management Decision*.

Estherita, A., & Shanmugam, V. (2024, June). Influence of artificial intelligence on transformational leadership. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 3112, No. 1). AIP Publishing.

Kollmann, T., Kollmann, K., & Kollmann, N. (2023). Artificial leadership: Digital transformation as a leadership task between the chief digital officer and artificial intelligence. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 18(1), 76-95.

Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia computer science*, 200, 1024-1030. (deve ser obrigatoriamente lido por todos os alunos. Será objeto de discussão).

TEMAS APRESENTADOS PELO (A) PROFESSOR (A)

Teoria da Contingência

Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems. In Chapman, C., Hopwood, A.G., Shields, M.D., *Handbook of management accounting research*, volume 1.

Dagiliene, L., & Šutiene, K. (2019). Corporate sustainability accounting information systems: a contingency-based approach. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.

Granolund, M., & Lukka, K. (2017). Investigating highly established research paradigms: Reviving contextuality in contingency theory-based management accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 45, 63–80.

Marques, K. C. M., Souza, R. P., & Silva, M. Z. (2015). Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade - UFSC*, 12(25), 117-136

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control:1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62

Safari, A., & Saleh, A. S. (2020). Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 635-654.

Taylor, A., & Taylor, M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, 52(3), 847–866

Teoria Institucional

- Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25
- Espejo, M. M. S. B., & von Eggert, N. S. (2017). Não deu certo por quê? Uma aplicação empírica da extensão do modelo de Burns e Scapens no âmbito da implementação de um departamento de controladoria. *Revista de Contabilidade e Finanças – USP*, 28(73), 43-60.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Russo, P. T., & Guerreiro, R. (2017). Percepção sobre a sociomaterialidade das práticas de contabilidade gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 567-584.
- Sociero, T. D. M., & Wanderley, C. D. A. (2019). A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 291-316.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). *A Institucionalização da Teoria Institucional*. In S. R. Clegg., C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas

Gestão da Mudança - Teorias

- Aiken, C., & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*, 2(10), 100-109.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of healthcare leadership*, 13, 85.
- Hughes, M. (2007). The tools and techniques of change management. *Journal of change management*, 7(1), 37-49.
- Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Toward a theory of business process change management. *Journal of management information systems*, 12(1), 9-30.
- Mento, A., J., R., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of change management*, 3(1), 45-59.
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*.

Teorias Psicológicas e Comportamentais

- Vieses de decisão

Cardoso, R. L., Riccio, E., Lopes, A. B. (2008). O processo decisório em um ambiente de informação contábil: um estudo usando a teoria dos prospectos. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(2), 85-95.

- Heurísticas

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

- Justiça Organizacional

Beuren, I. M., dos Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11.

- Engagement e Feedback

Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.

- Goal-setting theory

Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.