

---

**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 Russo1º semestre 2022

---

**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.

Trabalho com sentido e desempenho, ambidestria organizacional e mudança, gestão da diversidade e mudança organizacional, sustentabilidade como direcionador de mudança, complexidade e gestão da mudança.

**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 e realizar uma ou mais 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 de caso para ensino (a ser definido no primeiro dia de aula) ou 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 à quinto encontro, serão apresentados conceitos centrais de cada uma das temáticas (um em cada parte da aula). Do sexto ao oitavo encontro os grupos apresentarão tipos de pesquisas realizados, no contexto da área de conhecimento do programa, também duas por dia.

O cronograma e os temas estão descritos a seguir:

AULA	DATA	TEMA	RESPONSÁVEL
1.	25/04/2022	Apresentação da Disciplina Divisão dos temas por grupos Apresentação: Pesquisa em Contabilidade Gerencial	Professor (a)
		Teorias que suportam a disciplina	Professor (a)
2.	02/05/2022	Teorias que suportam a disciplina	Professor (a)
		Teorias que suportam a disciplina	Professor (a)
3.	09/05/2022	Tema 1 – Conceitos e aplicações	Grupo 1
		Tema 2 – Conceitos e aplicações	Grupo 2
4.	16/05/2022	Tema 3 – Conceitos e aplicações	Grupo 3
		Tema 4 – Conceitos e aplicações	Grupo 4
5.	23/05/2022	Tema 5 – Conceitos e aplicações	Grupo 5
		Tema 6 – Conceitos e aplicações	Grupo 6
6.	30/05/2022	Tema 1 – Pesquisas e procedimentos metodológicos	Grupo 1
		Tema 2 – Pesquisas e procedimentos metodológicos	Grupo 2
7.	06/06/2022	Tema 3 – Pesquisas e procedimentos metodológicos	Grupo 3
		Tema 4 – Pesquisas e procedimentos metodológicos	Grupo 4
8.	13/06/2022	Tema 5 – Pesquisas e procedimentos metodológicos	Grupo 5
		Tema 6 – Pesquisas e procedimentos metodológicos	Grupo 6

**Pesos na Avaliação:**

Atividade	Peso
Elaboração e apresentação do primeiro seminário	25%
Elaboração e apresentação do primeiro seminário	25%
Relato técnico ou Caso para ensino	40%
Participação nas Aulas	10%

**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) Introduzam os elementos centrais do problema que será apresentado e discutido na segunda parte da aula, e demonstrem como esses elementos estão associados com os conceitos propostos;
- 3) Sejam concisas e foquem nos principais conceitos dos temas propostos;
- 4) Não ultrapassem 60 minutos (possibilitando assim que os professores complementem ou ampliem os temas apresentados nos seminários);
- 5) As apresentações em PPTX e PDF deverão ser entregues no BlackBoard até o domingo (23h:59min) que antecede a apresentação dos grupos;
- 6) O primeiro seminário será avaliados 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).
- 7) O segundo seminário será avaliados com base em:
- a. Identificação dos objetivos e questões de pesquisas utilizados nas pesquisas;
  - b. Identificação do modelo conceitual utilizado, destacando as variáveis;
  - c. Identificação do modelo de mensuração, destacando os constructos utilizados;
  - d. Identificação da metodologia para a obtenção dos dados;
  - e. Identificação da metodologia para o tratamento dos dados
  - f. Principais conclusões.
  - g. Oportunidades para novas pesquisas
  - h. 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).

### **Caso para ensino (até 30 dias após a última aula):**

Os casos para ensino deverão ser desenvolvidos como uma extensão às apresentações realizadas nos seminários.

A elaboração do caso para ensino deverá seguir as diretrizes relatadas no artigo:

“Alberton, A., & Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *RAC*, 22(5), 745-761”.

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.

### **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 de 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/ipotec.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.

### 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 as aulas.

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.

### TEMA 1: LIDERANÇA

**Assuntos abordados:** Liderança Transacional, Liderança Transformacional, Impactos da Liderança no engajamento / desempenho e Dark Triad

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.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.

Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453

**Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. Harvard business review, 79(11).**

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.

Zhang, T., Avery, G. C., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*.

## TEMA 2: MUDANÇA ORGANIZACIONAL (MO) E SUA GESTÃO

**Assuntos abordados:** Revisão crítica da literatura, reações pessoais às mudanças, diferenças entre gestão de mudança e liderança, causas das falhas nos processos de mudança e direcionadores de mudança.

.By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.

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

**Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.**

Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of change management*, 5(2), 121-151.

**Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.**

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.

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.

**Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94.**

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.

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

- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.**
- Yıldırım, N., & Birinci, S. (2013). Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 71-82.

## 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.

- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: an international journal*.
- 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.**
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.

## TEMA 6: TEMAS CONTEMPORÂNEOS E GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**Assuntos abordados:** Trabalho com sentido e seu impacto no engajamento e no desempenho, ambidestria organizacional e mudança, Gestão da diversidade e mudança organizacional, sustentabilidade como direcionador de mudança, complexidade e gestão da mudança.

- Mitra, A., Gaur, S. S., & Giacosa, E. (2019). Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation. *Management decision*.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Thakhathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability leaders' influencing strategies for institutionalising organisational change towards corporate sustainability: A strategy-as-practice perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246-265.

- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity leadership and followership: Changed leadership in a changed world. *Journal of Change Management*, 21(2), 144-162.
- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS one*, 13(6), e0197599.
- Vito, R., & Sethi, B. (2020). Managing change: role of leadership and diversity management. *Journal of Organizational Change Management*.**

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