

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SARAH ANDRADE LEITE**

**PRODUÇÃO CIENTÍFICA ACERCA DA CONTROLADORIA E LIDERANÇA: UMA  
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NO PERÍODO ENTRE 2013 E 2023**

**GOVERNADOR VALADARES  
2023**

**SARAH ANDRADE LEITE**

**PRODUÇÃO CIENTÍFICA ACERCA DA CONTROLADORIA E LIDERANÇA: UMA  
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NO PERÍODO ENTRE 2013 E 2023**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Laura Brandão Costa

**GOVERNADOR VALADARES  
2023**

**SARAH ANDRADE LEITE**

**PRODUÇÃO CIENTÍFICA ACERCA DA CONTROLADORIA E LIDERANÇA: UMA  
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NO PERÍODO ENTRE 2013 E 2023**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em: 12, de dezembro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Msc. Laura Brandão Costa (UFJF/GV)

---

Profª Drª. Marinette Santana Fraga (UFJF/GV)

---

Profª. Joyce Dantas Dutra (UFJF/GV)

## RESUMO

No contexto organizacional contemporâneo, a Contabilidade para gestão fornece informações detalhadas para o planejamento estratégico e as tomadas de decisões dos gestores. O comportamento organizacional estuda o impacto de indivíduos e grupos no comportamento dentro das organizações, interligando-se com a contabilidade de gestão na influência das informações contábeis sobre o comportamento dos *stakeholders*. A integração entre contabilidade para gestão e o comportamento organizacional permite uma melhor compreensão das nuances comportamentais que afetam o desempenho financeiro e operacional das empresas. Este estudo desenvolveu um mapeamento da produção científica sobre liderança e controladoria traçando o perfil dos trabalhos publicados. Por meio da análise de seis artigos do período de 2013 até 2023 pelo Portal Periódicos Capes, observou-se tendências, limitações e sugestões de pesquisas futuras. Verificou-se a predominância de pesquisas de autores da região sul do Brasil, com estudos concentrados no ano de 2014 até 2019. Além disso, foi evidenciado nesta pesquisa, que os estudos sobre controladoria e liderança ainda enfatizam em discussões descritivas e com amostra por conveniência sobre motivações na carreira de controladoria, perfil de liderança e instrumentos gerenciais utilizados por esses profissionais. Recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas que explorem abordagens qualitativas e compreender os motivos de outras regiões do Brasil não desenvolverem pesquisas nessa área.

**Palavras-Chave:** Liderança Organizacional. Controladoria. Análise bibliométrica.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1 Liderança organizacional, desempenho da equipe e contabilidade .....	4
2.2 Práticas de contabilidade gerencial e planejamento estratégico.....	5
2.3 Gestão organizacional: ênfase relacional de controladoria e contabilidade gerencial .....	7
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>14</b>
5.1 Análise dos autores.....	14
5.2 Discussão dos trabalhos .....	15
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade para gestão é fundamental no contexto organizacional e emerge como um pilar crucial para a sustentação da tomada de decisões e do planejamento estratégico nas empresas. Esta vertente da contabilidade, que se distingue da contabilidade financeira por seu foco na análise interna e na gestão empresarial, desempenha um papel vital no fornecimento de informações detalhadas e pertinentes para a administração.

Essencial em um ambiente empresarial, que é caracterizado pela volatilidade e competitividade, a contabilidade para gestão integra e interpreta dados contábeis, alinhando-os às exigências e estratégias gerenciais. Como destacado por Bassi *et al.* (2021), essa abordagem não apenas facilita o gerenciamento eficaz dos recursos e a otimização dos custos, mas também contribui significativamente para o alcance de objetivos de longo prazo, posicionando-se como um diferencial estratégico para organizações que visam à sustentabilidade e ao crescimento contínuo.

O comportamento organizacional, por sua vez, estuda o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de melhorar a eficácia organizacional. É um campo interdisciplinar que abrange temas como psicologia, sociologia e comunicação, que ao se juntar com a contabilidade para gestão, considera o impacto das informações contábeis sobre o comportamento dos *stakeholders* (Souza *et al.*, 2022).

A integração entre contabilidade para gestão e comportamento organizacional habilita os gestores a compreenderem melhor as nuances comportamentais que afetam o desempenho financeiro e operacional da empresa. Além disso, proporciona um entendimento claro de como as práticas de contabilidade podem influenciar, positiva ou negativamente, a cultura organizacional e o engajamento dos colaboradores (Oliveira e Silveira, 2019).

As práticas contemporâneas de contabilidade para gestão incluem a análise de dados financeiros e não financeiros, contribuindo para a formulação de estratégias que promovam a inovação e a adaptação organizacional. Isso evidencia a relevância de uma abordagem multidisciplinar, que conecta os números à psicologia organizacional, para a construção de uma gestão efetiva (Israel e Vasconcelos, 2018).

A contabilidade para gestão e o comportamento organizacional são fundamentais para a compreensão da dinâmica interna das empresas e para o estabelecimento de estratégias que conduzam ao sucesso empresarial. O estudo dessas áreas é crucial, pois permite a identificação de como as informações contábeis afetam o comportamento e as decisões dos indivíduos dentro da organização, resultando em uma gestão mais eficiente e eficaz. A integração entre os dados contábeis e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho pode revelar padrões, influenciar positivamente a cultura organizacional e promover um alinhamento mais efetivo entre as metas financeiras e os objetivos de longo prazo da empresa. Desta forma, aprofundar o conhecimento nesse campo de estudo pode proporcionar *insights* valiosos para a melhoria do desempenho organizacional, a inovação e a sustentabilidade empresarial no cenário econômico atual (Frezza, 2021).

Dessa forma, o objetivo geral do presente trabalho foi desenvolver um mapeamento da produção científica sobre liderança e controladoria no período de 2013 a 2023. Como objetivo específico tem-se a verificação dos perfis dos pesquisadores e das características dos estudos acerca das temáticas no contexto das Ciências Contábeis.

A investigação acerca da inter-relação entre controladoria e liderança, conduzida por meio de uma análise bibliométrica, justifica-se pela relevância de compreender como esses dois domínios se interconectam e influenciam o ambiente organizacional. A controladoria, como uma área essencial no fornecimento de informações para a tomada de decisão e gestão estratégica, e a liderança, como um fator crítico no direcionamento e motivação de equipes, são elementos fundamentais no desempenho e sucesso das organizações.

Essa análise bibliométrica visa identificar tendências, lacunas e convergências nos estudos existentes, proporcionando um panorama abrangente sobre como a literatura tem abordado a sinergia entre essas duas áreas. Desta forma, o trabalho proposto não só destaca a importância de uma gestão financeira eficaz liderada por indivíduos com habilidades de liderança robustas, mas também direciona o caminho para futuras pesquisas nesse campo interdisciplinar.

O presente trabalho teórico, ao realizar uma análise bibliométrica sobre a

controladoria e a liderança, oferece contribuições significativas para o campo da gestão empresarial. Ao mapear e analisar a produção científica existente, este estudo não apenas amplia a compreensão dos aspectos interdisciplinares entre controladoria e liderança, mas também identificam tendências emergentes, padrões de colaboração e áreas temáticas ainda pouco exploradas.

Essa abordagem metodológica permite aos acadêmicos e profissionais da área uma visão consolidada e crítica dos estudos realizados, incentivando o desenvolvimento de novas pesquisas que abordem as lacunas identificadas. Além disso, ao evidenciar a interação entre práticas contábeis e habilidades de liderança, este trabalho sublinha a importância de uma abordagem integrada na formação e desenvolvimento de gestores, contribuindo, assim, para a eficácia e inovação nas práticas gerenciais contemporâneas.

Frente à contextualização apresentada, o objetivo geral do presente trabalho foi desenvolver um mapeamento da produção científica sobre liderança e controladoria entre 2013 e 2013 para traçar o perfil dos trabalhos publicados. Como objetivo específico tem-se a verificação dos perfis dos pesquisadores e das características dos estudos acerca das temáticas citadas no contexto das Ciências Contábeis

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A evolução histórica da contabilidade para gestão reflete a adaptação contínua das práticas contábeis às necessidades em constante mudança das organizações. Este campo, que se concentrava principalmente em custos e eficiência operacional, agora se expande para abranger aspectos estratégicos e comportamentais, proporcionando uma visão mais holística da gestão empresarial (Castro *et al.*, 2019).

Os modelos teóricos de comportamento organizacional fornecem uma estrutura para entender como a informação contábil pode ser utilizada para motivar e influenciar a tomada de decisão dentro das empresas. Este entendimento é crucial para que os líderes possam criar ambientes de trabalho que não apenas promovam a eficiência, mas também sejam alinhados com os valores e objetivos dos colaboradores (Marcelino *et al.*, 2021).



## 2.1 Liderança organizacional, desempenho da equipe e contabilidade

A liderança organizacional desempenha um papel crítico na interpretação de dados contábeis, pois é ela que direciona como as informações financeiras são disseminadas e utilizadas para impulsionar o clima e o desempenho organizacional. Líderes eficazes não apenas compreendem os dados técnicos, mas também são capazes de traduzi-los em ações que repercutem com as equipes, cultivando um ambiente onde a informação financeira é vista como um ativo para o engajamento e o alcance de metas coletivas (Castro *et al.*, 2019).

De acordo com Sgarbossa e Muraro (2020), a literatura sugere que a liderança que se apoia na contabilidade gerencial para fundamentar decisões estratégicas pode fomentar um senso de propriedade e responsabilidade entre os membros da equipe. Isso ocorre quando os líderes utilizam dados contábeis não apenas para controlar ou avaliar, mas também para inspirar e orientar, estabelecendo um vínculo claro entre o trabalho individual e os objetivos organizacionais.

Martini *et al.* (2019) apontam que práticas de liderança que envolvem a equipe no processo de análise e discussão dos dados contábeis podem levar a uma maior compreensão e aceitação das decisões estratégicas. Isso promove uma cultura de transparência e confiança, pois os colaboradores sentem que suas contribuições são valorizadas e que eles são parte integral do sucesso da empresa.

Líderes que efetivamente alinham as informações contábeis com os objetivos estratégicos estão mais aptos a identificar e responder a desafios operacionais e financeiros. Eles empregam dados contábeis para avaliar o desempenho organizacional e orientação do desenvolvimento de equipe, alinhando as metas financeiras com o desenvolvimento profissional e o crescimento do grupo (Frezza, 2021).

Israel e Vasconcelos (2018) mencionam que a abordagem de liderança que prioriza a contabilidade gerencial também pode facilitar a inovação organizacional. Quando os líderes apresentam dados contábeis como uma fonte de oportunidade e não apenas como um meio de controle, incentivam a equipe a buscar soluções criativas para os desafios financeiros e operacionais, fomentando uma cultura de inovação.

No contexto do clima organizacional, líderes que compreendem e aplicam efetivamente a contabilidade para gestão podem influenciar positivamente a moral da

equipe. Eles são capazes de demonstrar como as contribuições individuais se refletem nos resultados financeiros da organização, possibilitando aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores (Bassi *et al.*, 2021).

A liderança orientada pela contabilidade gerencial também é essencial para a gestão de talentos dentro das organizações. De acordo com Marcelino *et al.* (2021) ao utilizar dados contábeis para identificar áreas de desenvolvimento e sucesso, os líderes podem personalizar abordagens de treinamento e desenvolvimento, alinhando as necessidades de crescimento da equipe com as necessidades financeiras da empresa.

A implementação efetiva de estratégias contábeis por líderes organizacionais requer uma comunicação clara e uma compreensão das nuances culturais da organização. Líderes precisam não só de habilidade técnica, mas também de competência interpessoal para assegurar que os dados contábeis sejam compreendidos e valorizados em todos os níveis da organização (Costa e Lucena, 2021).

Lideranças que empregam práticas de contabilidade gerencial para melhorar o clima organizacional tendem a ver uma melhoria no desempenho da equipe. Isso é verdadeiro quando os colaboradores percebem que os dados contábeis são utilizados para suportar a tomada de decisão justa e para o desenvolvimento da organização como um todo (Oliveira e Silveira, 2019).

Dessa maneira, para que as práticas de liderança estejam efetivamente alinhadas com as informações contábeis, é fundamental que exista um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Líderes devem se manter atualizados com as mudanças nas práticas contábeis e entender como aplicá-las no contexto do comportamento organizacional para impulsionar a eficácia e a eficiência operacional (Souza *et al.*, 2022). Tais práticas se encontram no campo da contabilidade gerencial que deve contribuir no processo do planejamento estratégico organizacional.

## **2.2 Práticas de contabilidade gerencial e planejamento estratégico**

Segundo Israel e Vasconcelos (2018), a contabilidade gerencial tem se consolidado como um pilar fundamental para o planejamento estratégico nas organizações. Através de sua aplicação, gestores são capazes de projetar cenários,

avaliar o desempenho organizacional e definir estratégias alinhadas com os objetivos de longo prazo. As ferramentas de contabilidade gerencial, como o custeio baseado em atividades e o orçamento empresarial, fornecem *insights* valiosos que suportam a formulação de estratégias e a tomada de decisão eficaz (Israel; Vasconcelos, 2018).

A tomada de decisão, influenciada pela contabilidade gerencial, é enriquecida pela análise aprofundada de dados financeiros e não financeiros. Isso permite que gestores não apenas reajam às condições de mercado, mas antecipem tendências e preparem as organizações para mudanças futuras. O uso estratégico de indicadores financeiros, como o ROI (retorno sobre o investimento) e o EVA (valor econômico adicionado), é crucial para a tomada de decisão informada (Costa e Lucena, 2021).

O papel da contabilidade gerencial na promoção de uma cultura de melhoria contínua é evidente. Marcelino *et al.* (2021) apontam que práticas como a análise de variação, revisões de orçamento e *benchmarking* incentivam a eficiência operacional e a busca constante por aprimoramento. Essas práticas não só destacam áreas de melhoria, mas também promovem a adoção de uma mentalidade de crescimento contínuo entre os colaboradores.

A contabilidade gerencial é um condutor para a inovação organizacional. Por possuir dados detalhados sobre custos e desempenho, ela capacita os gestores a identificar oportunidades de inovação em produtos, serviços e processos. A contabilidade gerencial fornece o alicerce financeiro que sustenta a viabilidade e o sucesso de iniciativas inovadoras (Bassi *et al.*, 2021).

A integração de sistemas de contabilidade gerencial com tecnologias de informação contemporâneas como Big Data e Analytics, tem ampliado o escopo e a precisão da análise de dados. Esse avanço tecnológico permite uma segmentação e personalização mais profunda das estratégias organizacionais, contribuindo para decisões mais precisas e oportunas (Oliveira e Silveira, 2019).

A contabilidade gerencial também exerce influência significativa na gestão de riscos corporativos. Ferramentas e práticas contábeis fornecem uma base para identificação, avaliação e mitigação de riscos financeiros, operacionais e estratégicos. Assim, contribuem para a resiliência e estabilidade organizacional em face de incertezas e volatilidades do mercado (Sgarbossa e Muraro, 2020).

A funcionalidade da contabilidade gerencial no apoio ao planejamento estratégico se manifesta, na sua capacidade de revelar a visão de longo prazo da empresa em objetivos e metas quantificáveis. Isso fornece uma linha clara de visão para a execução estratégica e o alinhamento organizacional em torno de metas compartilhadas (Martini *et al.*, 2019).

Na esfera do planejamento e controle, a contabilidade gerencial serve como uma bússola que guia as organizações através de ambientes de negócios complexos e dinâmicos. O desenvolvimento de orçamentos flexíveis e a utilização de técnicas de previsão financeira são exemplos de como a contabilidade gerencial se adapta e responde às exigências de um planejamento ágil e adaptativo (Frezza, 2021).

Sendo assim, a prática contínua de contabilidade gerencial reforça o compromisso organizacional com a conformidade e a governança corporativa. Ao assegurar que as decisões estejam alinhadas com os princípios contábeis e regulamentações, a contabilidade gerencial fortalece a integridade e a transparência organizacional, elementos chave para a confiança dos *stakeholders* e para o sucesso sustentável no longo prazo (Souza *et al.*, 2023).

Mediante as caracterizações da liderança organizacional, desempenho de equipe e as práticas da contabilidade gerencial como fatores essenciais na gestão empresarial contemporânea, depara-se com o macro campo denominado de controladoria. Essa deve ser utilizada nas organizações, pois existe relação intrínseca ente ela, a contabilidade gerencial e a gestão do desempenho de equipe e da própria organização.

### **2.3 Gestão organizacional: ênfase relacional de controladoria e contabilidade gerencial**

A controladoria como elemento integrante da estrutura de governança corporativa, atua como um incentivador para o alinhamento entre a contabilidade gerencial e a gestão organizacional. Ela exerce uma função vital ao garantir que as informações financeiras reflitam com precisão a realidade da empresa e que as políticas e procedimentos internos sejam observados, promovendo a integridade financeira e o cumprimento dos objetivos corporativos (Marcelino *et al.*, 2021).

Oliveira e Silveira (2019) apontam que dentre as funções da controladoria, a gestão de riscos se destaca por sua capacidade de identificar, analisar e propor medidas mitigadoras para os riscos financeiros que a organização enfrenta. Esse processo envolve a utilização de ferramentas analíticas para avaliar a exposição ao risco e desenvolver estratégias que assegurem a solidez financeira e a continuidade dos negócios.

A controladoria também desempenha um papel crucial na otimização do processo de tomada de decisão. Através da análise de relatórios financeiros e indicadores de desempenho, os *controllers* fornecem *insights* que ajudam os gestores a tomar decisões informadas, equilibrando oportunidades e controles internos para alcançar os objetivos estratégicos (Frezza, 2021).

Os sistemas de informação gerencial, sob a égide da controladoria, são essenciais para consolidar e distribuir informações contábeis que apoiam a gestão organizacional. Esses sistemas garantem que dados precisos e atualizados estejam disponíveis para os gestores, facilitando uma visão integrada do desempenho da organização (Castro *et al.*, 2019).

A função de controladoria é ainda mais relevante no que tange à conformidade regulatória. Ela assegura que todas as atividades contábeis estejam em conformidade com as normas legais e princípios contábeis aceitos, evitando discrepâncias que poderiam levar a sanções regulatórias ou a danos à reputação da organização (Israel e Vasconcelos, 2018).

A elaboração e monitoramento do orçamento corporativo são facilitados pela controladoria, que utiliza dados históricos e projeções para estabelecer padrões orçamentários alinhados com as expectativas de desempenho e metas financeiras. Esse processo assegura que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e que os gastos se mantenham dentro dos parâmetros estabelecidos (Bassi *et al.*, 2021).

Para Martini *et al.* (2019) no contexto da análise de custos, a controladoria emprega metodologias como o custeio baseado em atividades para fornecer uma visão mais precisa dos custos e rentabilidade dos produtos ou serviços. Isso permite uma precificação mais estratégica e a identificação de áreas onde a eficiência pode ser aumentada.

Com relação ao planejamento estratégico, a controladoria oferece uma estrutura para a avaliação e implementação de estratégias, por meio de análises financeiras detalhadas e projeções de longo prazo. Isso capacita a gestão a definir e ajustar rotas estratégicas com base em informações contábeis sólidas e relevantes (Sgarbossa e Muraro, 2020).

O papel da controladoria assegura a clareza e a precisão das informações financeiras, a controladoria fortalece a confiança dos investidores, credores e demais *stakeholders*, que é essencial para o acesso ao capital e para a sustentabilidade das operações da empresa (Souza *et al.*, 2022).

Ao associar a controladoria à liderança e gestão organizacional, nota-se que a controladoria não apenas fornece o suporte informacional necessário para uma gestão eficaz, mas também influencia a qualidade da liderança dentro das organizações. A capacidade de líderes em tomar decisões estratégicas, gerenciar riscos e conduzir as operações de forma eficiente está intrinsecamente ligada às informações e análises fornecidas pela controladoria.

A intersecção entre controladoria, liderança e gestão é crucial para o objetivo do trabalho de conclusão de curso em questão, que busca explorar como a integração efetiva entre essas áreas pode otimizar a tomada de decisão, promover a sustentabilidade financeira e impulsionar o sucesso organizacional. Neste contexto, a controladoria emerge como uma alavanca para uma liderança informada e uma gestão estratégica mais assertiva, enfatizando a importância de um alinhamento coeso entre os princípios contábeis e as práticas da contabilidade de gestão nas empresas modernas.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

No presente estudo, o objetivo foi desenvolver um mapeamento da produção científica sobre liderança e controladoria recente no período de 2013 até 2023 de forma que, possibilite traçar um perfil dos trabalhos publicados, não teve resultados de artigos no período de 2019 e 2023 falta do software, e artigos que tinham que serem pagos. Inicialmente, a pesquisa focou-se na coleta de dados através de plataformas acadêmicas renomadas. Foi definida a base para levantamento de dados o Portal

Periódicos CAPES, selecionando publicações realizadas no período dos últimos 10 anos, como referência novembro de 2023, (período compreendido entre 2013 e 2023), de modo que fossem selecionados, de forma intencional, artigos mais recentes sobre as temáticas. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave como critério de seleção: “controladoria” e “liderança” de forma conjunta, estudos com foco na área de Ciências Contábeis.

A análise bibliométrica foi estruturada de maneira a aprofundar o entendimento dos aspectos gerais das publicações, como o ano de publicação, a identificação dos autores, suas afiliações institucionais, as revistas nas quais os artigos foram publicados e outras informações relevantes, como o idioma dos trabalhos. Este processo permitiu a identificação de padrões, lacunas e tendências emergentes no campo de estudo.

A população obtida foi de nove resultados, sendo um artigo repetido, um que não estava disponível gratuitamente no momento da coleta de dados e um outro relacionado a discurso de controle e transparência no setor público, que não é o foco deste trabalho. Os três estudos foram retirados da amostra restando seis artigos analisados na próxima seção.

O processo de seleção dos artigos envolveu uma leitura analítica inicial dos resumos para filtrar estudos que não se alinhassem aos critérios estabelecidos, seguida de uma análise detalhada dos trabalhos selecionados. Esta etapa focou nos métodos utilizados e nos resultados obtidos pelos estudos, assegurando que apenas publicações com contribuições diretas e relevantes ao tema de pesquisa fossem incluídas na análise final. Como variáveis de estudo foram considerados os critérios avaliados por Costa e Fonseca (2020).

Quadro 1: Variáveis de análise do estudo

Variável	Dados coletados
Autores	Gênero
	Quantidade por artigo
	Nomeação dos autores
	Instituições de filiação
Trabalhos	Ano de publicação
	Metodologia
	Principais resultados
	Sugestão de pesquisas futuras

Fonte: Adaptado de Costa e Fonseca (2020).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para o desenvolvimento dos resultados e discussão do presente trabalho, foram analisados seis artigos no total. Dessa forma, os estudos foram selecionados após a aplicação dos métodos utilizados para a pesquisa, bem como, os critérios de inclusão e exclusão do mesmo. O Quadro 1 evidencia as informações sobre a autoria e dos trabalhos a serem analisados na seção seguinte. Serão apresentadas discussões nos aspectos quantitativos dos estudos, bem como os principais apontamentos sobre o conteúdo dos artigos.

Quadro 1 – Categorização da amostra (continua)

Artigo	Autoria				Trabalhos			
	Gênero identificado	Qte	Nomeação	Filiação	Ano de public.	Método	Principais resultados	Sugestão de pesquisa futura
Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais	Feminino	2	Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim	UFRPE	2019	Descritiva e exploratória; Amostra por conveniência (alunos de pós-graduação em controladoria escolheriam pelo menos um profissional da controladoria); Questionário.	Maioria dos participantes eram homens e com menos de 40 anos;  Competência técnica mais utilizada: assessorar cúpula administrativa e suporte à área gerencial.	Ampliar outras realidades do profissional na gestão organizacional.
	Feminino		Ladjane de Barros Silva	UPE				
Motivações, habilidades e competências do <i>controller</i> na percepção de alunos que cursam pós-graduação em controladoria	Feminino	3	Mara Vogt	FURB	2017	Descritiva; Levantamento; Abordagem quantitativa; Questionário; Amostra: alunos de pós-graduação em	Igualdade de respondentes entre homens e mulheres;  De 21 a 24 anos;  Formação e atuação em Ciências Contábeis;  Os resultados apontaram que quanto	Ampliação da população para todas as IES de Santa Catarina e/ou Brasil, possibilitando uma comparação sobre a motivação para atuação na controladoria.
	Feminino		Larissa Degenhart	FURB				
	Masculino		Carlos Eduardo Facin Lavarda	UFSC				



						Controladoria em Santa Catarina.	maior é a perspectiva de aumento salarial, maior será a visão ampla e crítica das operações e a capacidade para implantação de novas ideias e projeto pelos respondentes.		
As características do <i>controller</i> e da controladoria no atual ambiente organizacional	Feminino	2	Sheila Mirian Barbosa Israel	UFRPE	2014	Descritiva;	As principais atribuições dos <i>controllers</i> incluíram a elaboração de relatórios gerenciais, gestão de custo, planejamento e controle orçamentário, e elaboração de <i>budget</i> .	O artigo sugere a ampliação da amostra em pesquisas futuras e a inclusão de outras características que não foram exploradas na pesquisa atual, questionando além das características da controladoria e do <i>controller</i> .	
	Feminino		Gabriela de Vasconcelos	UFRPE		Abordagem quantitativa;			80 <i>controllers</i> atuantes em empresas de âmbito nacional e multinacional.
Perfil do <i>controller</i> e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro	Masculino	4	Clóvis Fiirst	FURB	2018	Descritivo;	O estudo identificou a evolução do perfil do <i>controller</i> no contexto brasileiro, destacando um aumento significativo na procura por esses profissionais nas décadas de 2000 e 2010;	O artigo sugere a continuação da análise do perfil do <i>controller</i> , expandindo para outros periódicos ou fontes de dados, para complementar o entendimento da evolução do perfil profissional no Brasil.	
	Masculino		Edgar Pamplona	FURB		Abordagens quantitativa e qualitativa dos dados;			
	Masculino		Carlos Eduardo Facin Lavarda	UFSC		Análise documental de anúncios do jornal "O Estado de São Paulo".			Era solicitado um perfil técnico, de gestão, e atualmente com maior liderança visando maximizar resultados.
	Masculino		Vinícius Costa da Silva Zonato	FURB					
Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de	Masculino	4	Emanuel Junqueira	UFES	2016	Quantitativa e utilizou um <i>survey</i> como técnica de coleta de dados;	Os resultados sugerem que as estratégias das organizações estudadas são	Identificar os motivos que determinaram, nas empresas da	

controle gerencial no desempenho organizacional	Masculino		Eduardo Vieira Dutra	UFES		73 responsáveis pela controladoria ou áreas afins de empresas médias e grandes do Espírito Santo.	influenciadas pelas forças competitivas do mercado;  Quanto à análise do efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial utilizados, ao contrário das teorias existentes, constatou-se que as empresas operando em mercados altamente competitivos tendem a focar na liderança de custos, em vez de optar por estratégias de diferenciação.	amostra, a escolha por uma estratégia divergentes das apontadas na literatura.
	Masculino		Helio Zanquetto Filho	UFES				
	Feminino		Rosimeire Pimentel Gonzaga	UFMG				
Desempenho orçamentário dos gerentes e os fatores comportamentais: estudo de caso	Masculino	2	Alexandre Corrêa dos Santos	FURB	2014	Paradigma construtivista;  Seleção de um caso escolhendo uma organização que utilize a ferramenta orçamento empresarial há mais de dois anos (região Sul do Brasil);  Questionário para verificar estilos de liderança.	Observou-se que o desempenho orçamentário está vinculado ao compromisso dos gerentes com as metas da empresa e à integração dos departamentos;  Constatou-se que, mesmo que os gerentes estejam preocupados com o desempenho de seus departamentos, pode destacar nos objetivos departamentais ao invés dos objetivos institucionais.	Expandir as categorias de análise e explorar a interrelações e impactos destas variáveis no desempenho gerencial;  Considerar teorias econômicas, comportamentais e sociológicas.
	Masculino		Carlos Eduardo Facin Lavarda	FURB				

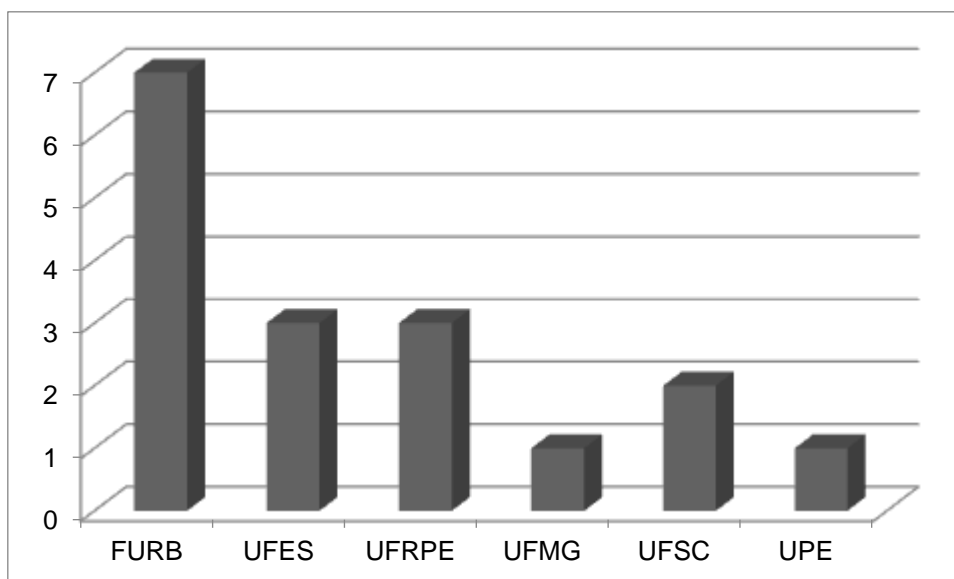
Fonte: Elaboração própria (2023).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Análise dos autores

Ao analisar a filiação institucional dos autores, observa-se uma diversidade notável nas instituições representadas. O Gráfico 1 ilustra claramente que a FURB se destaca com o maior número de autores (7), seguida por instituições como a UFRPE (3), UFES (3) e UFSC (2).

Gráfico 1: Quantidade de autores por instituição



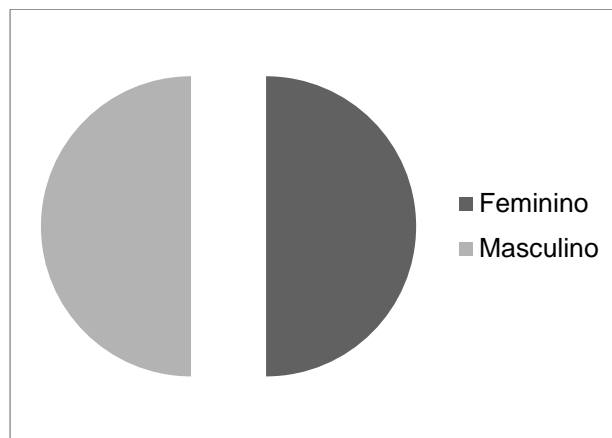
Fonte: Elaboração própria (2023).

Essa distribuição, conforme o Gráfico 1, aponta uma concentração de pesquisas desenvolvida por autores em universidades específicas, indicando potenciais centros de excelência e especialização no tema abordado. A predominância de algumas instituições pode ser reflexa de abrangência dos programas de pós-graduação com pesquisas específicas desenvolvidas nessa linha ou de uma maior alocação de recursos para determinadas áreas de estudo. Nota-se, que há uma predominância de autores do sul do Brasil com pesquisas na área de controladoria.

Além disso, a análise da distribuição de gênero dos autores apresenta que a proporção de autores masculinos supera a de autoras femininas (Gráfico 2), na qual

dentre os autores, 7 eram do gênero masculino e 7 do gênero feminino, destacando um autor como participante em três artigos (Carlos Eduardo Facin Lavarda). Este resultado aponta para uma possível igualdade de gênero no campo de pesquisa, reforçando que homens e mulheres têm pesquisado na área de controladoria e liderança.

Gráfico 2 - Distribuição de gênero dos autores



Fonte: Elaboração própria (2023).

Essas observações preliminares sobre as instituições e a distribuição de gênero dos autores fornecem um contexto valioso para a discussão dos resultados dos artigos analisados.

## 5.2 Discussão dos trabalhos

Inicialmente, nota-se que foram encontrados dois trabalhos em 2014, e um trabalho para cada ano em 2016, 2017, 2018 e 2019.

A análise bibliométrica do estudo de Amorim e Silva (2019) revela uma pesquisa descritiva e exploratória que busca identificar as competências principais exigidas aos profissionais de controladoria (*controllers*) nas empresas localizadas em Pernambuco, Brasil. O estudo enfoca as competências individuais dos *controllers*, categorizando-as em competências de negócios, técnicas e sociais. A pesquisa incluiu um levantamento bibliográfico e um questionário aplicado a 98 profissionais da área, com o objetivo de mapear suas competências, perfil e experiências.

A partir dessa análise, é possível discutir como o estudo se relaciona com a temática de desenvolver um mapeamento da produção científica sobre liderança e controladoria recente, focando na verificação dos perfis dos pesquisadores e características dos estudos em ciências contábeis.

Segundo Amorim e Silva (2019) o artigo contribui para a compreensão das competências necessárias aos profissionais de controladoria, destacando a importância da liderança e do desenvolvimento de habilidades sociais, além das competências técnicas e de negócios. Essa abordagem é importante, visto que a controladoria, enquanto área de estudo, tem evoluído de um papel operacional para um mais estratégico, exigindo dos profissionais uma gama mais ampla de habilidades, incluindo liderança e gestão.

Sendo assim, o estudo de Amorim e Silva (2019) aborda de maneira eficaz a interface entre liderança e controladoria nas ciências contábeis, revelando a evolução do papel do *controller* e destacando a importância de um conjunto diversificado de competências, que incluem habilidades de liderança e sociais, além das técnicas. Essa abordagem é consistente com as tendências atuais em ciências contábeis, onde a necessidade de integração de habilidades técnicas e de gestão se torna cada vez mais premente.

Já o estudo de Vogt, Degenhart e Lavarda (2017), foi publicado na Revista Catarinense da Ciência Contábil. O estudo teve como objetivo analisar as motivações, habilidades e competências do *controller* na percepção de alunos de pós-graduação em controladoria. Utiliza uma abordagem quantitativa e descritiva, empregando um questionário para coletar dados de 58 alunos de pós-graduação em Controladoria em Santa Catarina, Brasil.

O artigo contribui para o entendimento das motivações e habilidades necessárias para os profissionais de controladoria. Ao analisar as percepções dos alunos de pós-graduação, o estudo destaca a importância de competências como liderança, capacidade de trabalho em equipe e habilidades gerenciais. Isso está alinhado com a tendência atual nas ciências contábeis, que vê um aumento na demanda por profissionais com habilidades além das técnicas contábeis, incluindo capacidades de gestão e liderança. O estudo esclarece as expectativas e percepções dos futuros

profissionais de controladoria e pode guiar instituições educacionais para ajustar seus currículos e métodos de ensino (Vogt, Degenhart e Lavarda, 2017).

Além disso, o artigo fornece uma visão sobre o perfil dos alunos de pós-graduação em controladoria, uma área que até recentemente carecia de estudos detalhados. Ao focar nesse grupo específico, o estudo fornece entendimentos sobre as aspirações, motivações e competências percebidas desses futuros profissionais. Isso é fundamental para entender as tendências atuais e futuras no campo da controladoria e contabilidade. A pesquisa amplia a compreensão sobre como os alunos percebem o papel do *controller* e quais habilidades eles consideram mais importantes, o que pode ser um indicativo das tendências futuras na profissão.

Logo, o estudo de Vogt, Degenhart e Lavarda (2017), aborda de maneira eficaz a interface entre liderança e controladoria nas ciências contábeis, contribuindo para um entendimento mais profundo das competências necessárias aos futuros profissionais da área e de como essas competências são percebidas e valorizadas no contexto acadêmico.

Já Israel e Vasconcelos (2018) foca na análise das características do profissional de controladoria e da função da controladoria dentro das organizações. A pesquisa é descritiva e quantitativa, baseando-se em um questionário aplicado a 500 profissionais da área, dos quais 80 responderam. Os resultados destacam que a maioria dos *controllers* tem formação em ciências contábeis e ocupam posições de gestão em controladoria, com habilidades em finanças, liderança, capacidade de implementação de novas ideias e raciocínio lógico-matemático.

Em relação à temática de mapeamento da produção científica sobre liderança e controladoria, o estudo destaca a crescente importância das habilidades de liderança e gestão estratégica no papel do *controller*. Isso apresenta uma tendência nas ciências contábeis de um foco maior em competências gerenciais e de liderança, refletindo a evolução da função da controladoria de um papel puramente operacional para um mais estratégico. Assim, essa mudança no perfil do *controller* sugere uma sinergia crescente entre as áreas de liderança e controladoria nas organizações, reforçando a necessidade de habilidades interdisciplinares (Israel e Vasconcelos, 2018).

A pesquisa desenvolvida por Fiirst *et al.* (2017), investiga o perfil profissional do *controller* e sua evolução histórica no contexto brasileiro. O estudo utiliza uma metodologia descritiva com abordagens quantitativa e qualitativa dos dados, baseando-se em anúncios do jornal "O Estado de São Paulo". A análise revela uma evolução no perfil do *controller*, desde um foco em atividades técnicas até uma maior ênfase em competências gerenciais e de liderança ao longo das décadas.

No contexto do mapeamento da produção científica sobre liderança e controladoria, o estudo demonstra como o papel do *controller* tem se transformado, com uma crescente demanda por habilidades de liderança e gerenciamento, além das competências técnicas tradicionais. Essa evolução reflete uma mudança mais ampla nas ciências contábeis, onde a capacidade de liderar e gerenciar torna-se cada vez mais crucial. O estudo também revela a adaptação do perfil educacional dos *controllers* ao longo do tempo, mostrando um aumento na demanda por formação especializada e experiência em gestão, além da contabilidade tradicional (Fiirst *et al.*, 2017).

A pesquisa contribui de forma significativa para a compreensão dos perfis dos pesquisadores e das características dos estudos em ciências contábeis. Ao analisar anúncios de emprego ao longo de várias décadas, os autores apresentam informações sobre como as expectativas do mercado de trabalho e as competências requeridas dos profissionais de controladoria evoluíram. Essa abordagem se torna relevante para oferecer um panorama abrangente de como a sinergia entre liderança e controladoria está sendo abordada e valorizada no âmbito das ciências contábeis.

Já no caso de Junqueira *et al.* (2016), a pesquisa investiga a influência das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial (SCG) no desempenho de empresas de médio e grande porte no Espírito Santo, Brasil. Sendo assim, o artigo utiliza a teoria da contingência como base teórica, adotando uma abordagem quantitativa e um *survey* como técnica de coleta de dados. O estudo validou 73 questionários, aplicando modelagem de equações estruturais para análise.

Em relação ao mapeamento da produção científica sobre liderança e controladoria, a pesquisa buscou explorar a relação entre escolhas estratégicas e SCG, o estudo indica uma conexão importante entre a liderança estratégica e as práticas de controladoria. Sendo assim, o estudo reflete como as escolhas estratégicas, moldadas

por forças competitivas, influenciam o design e a eficácia dos SCG, ressaltando a importância da liderança estratégica na eficácia da controladoria. Isso evidencia uma tendência na literatura contábil de reconhecer a liderança estratégica como um componente crítico no desempenho organizacional, integrando-a com práticas de controladoria (Junqueira *et al.*, 2016).

Desse modo, o estudo contribui para o entendimento do perfil dos pesquisadores e características dos estudos em ciências contábeis. Ao focar em empresas de médio e grande porte e aplicar uma metodologia quantitativa, o estudo apresenta uma abordagem prática e aplicada no campo da controladoria e estratégia. Isso indica uma convergência na literatura contábil em direção a estudos que integram teoria e prática, mostrando como as estratégias empresariais e os sistemas de controle gerencial interagem para influenciar o desempenho organizacional (Junqueira *et al.*, 2016).

Santos e Lavarda (2014) abordam em seu estudo como o desempenho orçamentário dos gerentes de nível hierárquico médio se relaciona com os fatores comportamentais, como participação, estilo de liderança e satisfação. Os autores utilizaram uma abordagem qualitativa em um estudo de caso, analisando como esses fatores influenciam o desempenho orçamentário em uma organização específica.

A pesquisa focou na intersecção entre os comportamentos gerenciais e o desempenho orçamentário, sublinhando a importância do estilo de liderança e da participação na eficácia da gestão. Esta abordagem demonstra uma tendência nas ciências contábeis de integrar aspectos comportamentais e de liderança na avaliação do desempenho, destacando como as habilidades de liderança influenciam diretamente a eficácia dos gerentes em um contexto orçamentário (Santos e Lavarda, 2014).

Sendo assim, o artigo contribuiu para o entendimento dos perfis dos pesquisadores e características dos estudos em ciências contábeis, focando-se na interação entre os fatores comportamentais e o desempenho orçamentário. A pesquisa enfatizou a importância de considerar elementos como satisfação e estilo de liderança ao avaliar o desempenho dos gerentes, refletindo uma abordagem mais holística na pesquisa contábil. Isso indica um movimento na literatura contábil para além das análises quantitativas tradicionais, reconhecendo o impacto significativo de fatores comportamentais e de liderança na controladoria.



Nota-se, por meio de uma análise bibliométrica, que as pesquisas relacionadas à área de controladoria e liderança são muito desenvolvidas no contexto positivista, com aplicação de questionários e entrevistas por meio de amostragem por conveniência com assuntos diversos como: motivação para a carreira, sistemas gerenciais, atribuições do profissional *controller*, etc. Verifica-se ainda que há a necessidade de incluir instrumentos de pesquisa mais abrangentes que possibilitem comparação e generalização de resultados, principalmente no que tange ao entendimento de desempenho gerencial.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constatou-se que, ao analisar a filiação institucional dos autores dos artigos, há uma notável diversidade nas instituições representadas, com a FURB se destacando com a maioria dos autores. Essa distribuição sugere uma concentração de pesquisas em determinadas universidades, indicando potenciais centros de excelência e especialização no tema de liderança e controladoria. Além disso, a análise da distribuição de gênero dos autores revelou uma predominância masculina, apontando para uma possível disparidade de gênero no campo de pesquisa. Essas observações sobre as instituições e a distribuição de gênero dos autores fornecem um contexto valioso para a discussão dos resultados dos artigos analisados, possibilitando até mesmo, estudos futuros.

Foi visto que a análise bibliométrica dos estudos abrange uma gama de abordagens metodológicas e temas, refletindo a complexidade e a interdisciplinaridade da área de ciências contábeis, verifica-se que os artigos contribuem significativamente para o entendimento das competências necessárias aos profissionais de controladoria, enfatizando a importância de habilidades de liderança, além das técnicas e de negócios. Esta abordagem ressalta a evolução da controladoria para um papel mais estratégico.

Notou-se que os estudos analisados também abordam a importância do contexto socioeconômico e político na formação de conceitos como transparência e liderança na controladoria. A tendência na pesquisa contábil de incorporar análises interdisciplinares é evidente, mostrando que as percepções e práticas de controladoria são influenciadas

por fatores externos ao campo puramente técnico. Esta abordagem integrativa destaca a interação entre estratégias empresariais, sistemas de controle gerencial e o impacto no desempenho organizacional.

Para trabalhos futuros, considera-se importante a continuação da exploração das dinâmicas de gênero e da diversidade institucional no campo da controladoria e ciências contábeis. Aprofundar a compreensão sobre como essas variáveis influenciam as pesquisas e práticas na área poderão fornecer *insights* valiosos para o desenvolvimento de políticas educacionais e profissionais mais inclusivas e representativas. Além disso, sugere-se a exploração de novas metodologias e abordagens interdisciplinares para capturar a complexidade crescente do papel da controladoria em um ambiente de negócios em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil**, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, v. 11, n. 1, p. 220-236, jan./jun. 2019. ISSN 2176-9036.
- BASSI, M. *et al.* Cultura Organizacional, nível de parceria da controladoria e sistemas de avaliação de desempenho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 15, n. 3, 2021.
- CASTRO, L. A. *et al.* O papel da controladoria na integração funcional de operações. **Revista Conhecimento Contábil**, v. 8, n. 1, 2019.
- COSTA, I. L. S.; LUCENA, W. G. L. Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, p. 503-518, 2021.
- FIIRST, C. *et al.* Perfil do *controller* e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 2, p. 1-20, 2017.
- FREZZA, A. A Contabilidade gerencial em negócios internacionais. **Ciência & Inovação**, v. 6, n. 1, 2021.
- ISRAEL, S. M. B.; VASCONCELOS, G. As características do *controller* e da controladoria no atual ambiente organizacional. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 2, p. 1-18, 2018.
- JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E. V.; ZANQUETTO FILHO, H.; GONZAGA, R. P. Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. **Revista de Contabilidade & Finanças USP**, São Paulo, v. 27, n. 72, p. 334-348, set./out./nov./dez. 2016. ISSN 1808-057X.
- MARCELINO, J. A. *et al.* Contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão de pequenas empresas. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 2, n. 2, p. 469-485, 2021.
- MARTINI, B. P. *et al.* Uso do orçamento no sistema de controle gerencial: uma visão singular na gestão do agronegócio brasileiro. **Controle Gerencial e Educação em Contabilidade: Discutindo Perspectivas**, 2019.
- OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. Competências gerenciais de empreendedores de startups de Belo Horizonte (MG). **Revista Pretexto**, p. 98-117, 2019.
- SANTOS, A. C.; LAVARDA, C. E.F. Desempenho orçamentário dos gerentes e os fatores comportamentais: estudo de caso. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 16-39, maio/ago. 2014. ISSN 1984-6266.

SGARBOSSA, M.; MURARO, M. Balanced scorecard: utilização da perspectiva do cliente na avaliação do supermercado x. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 8, n. 2, p. 2-21, 2020.

SOUZA, F. C. *et al.* Finanças corporativas e controladoria: Natura & CO Holding. **Projeto Integrado**, 2022.

VOGT, M.; DEGENHART, L.; LAVARDA, C. E. Motivações, habilidades e competências do *controller* na percepção de alunos que cursam pós-graduação em controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 16, n. 48, p. 105-123, maio/ago. 2017. ISSN 1808-3781.