

Daiane Antonini Bortoluzzi

**RELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS OBSERVÁVEIS DOS
EXECUTIVOS DO ALTO ESCALÃO NO SISTEMA DE
CONTROLE GERENCIAL E NO DESEMPENHO EM HOTÉIS
DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal de Santa
Catarina para obtenção do Grau de
Mestra em Administração
Orientador: Prof. Dr. Rogério João
Lunkes

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bortoluzzi, Daiane Antonini

Relação das características observáveis dos executivos do
alto escalão no sistema de controle gerencial e no
desempenho em hotéis do Brasil / Daiane Antonini
Bortoluzzi ; orientador, Rogério João Lunkes -
Florianópolis, SC, 2017.

123 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Teoria dos Escalões Superiores. 3.
Sistema de Controle Gerencial. 4. Hotelaria. I. Lunkes,
Rogério João . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Daiane Antonini Bortoluzzi

**RELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS OBSERVÁVEIS DOS
EXECUTIVOS DO ALTO ESCALÃO NO SISTEMA DE
CONTROLE GERENCIAL E NO DESEMPENHO EM HOTÉIS
DO BRASIL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2017.

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora:

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Rosália Barbosa Lavarda, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais, bases da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir que tudo isso acontecesse, por ter me sustentado e fortalecido para prosseguir.

Aos meus pais, Vicente Moro Bortoluzzi e Neusa Rosani Antonini Bortoluzzi, a minha madrinha, Sali Wanir Antonini, meus irmãos Andrise Bortoluzzi e Lucas Antonini Bortoluzzi e meu cunhado Amilcar Pedrozo pelo apoio, incentivo e suporte proporcionado, contribuição valiosa para que eu atingisse este objetivo.

Ao professor e orientador Dr. Rogério Lunkes pela oportunidade, apoio e confiança na consecução deste estudo.

Aos demais membros da banca, professor Dr. Antonio Cezar Bornia, Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates e Dr^a. Rosalia Barbosa Lavarda, pelo aceite em avaliar e pelas contribuições neste trabalho.

À Edicreia Andrade dos Santos pela parceria, amizade e encaminhamento dado ao estudo. Sem o seu conhecimento em estatística este trabalho não existiria. Foi importante demais!

Aos membros do Grupo de Pesquisa em Controladoria da Universidade Federal de Santa Catarina pelos momentos de discussão e também descontração. Em especial, a Joice Schäfer pela amizade e auxílio no desenvolvimento dessa dissertação.

Aos profissionais participantes desta pesquisa, pela compreensão, colaboração e tempo despendido no preenchimento do questionário.

Às amigas, Tatiane Pelegrini e Paola Muriel, pelo auxílio na coleta dos dados e pelos conselhos nos momentos de desânimo.

Às amigas, Beatriz Pereira, Andrea Jimenez e Mônica Scherer que tive o prazer de conhecer durante o curso do mestrado. Obrigada pelos momentos de discussão e também descontração.

À amiga Flaviani Souto Bolzan Medeiros que me auxiliou nos primeiros artigos, sem sua ajuda não teria ingressado no mestrado.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, seu corpo docente, direção e administração, cuja abertura permitiu-me, avistar novos horizontes.

São muitos os agradecimentos e muitos outros que deveriam ser feitos. "Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe" (Clarice Lispector). Por isso, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para o meu caminho até aqui.

"When you are studying any matter, or considering any philosophy, ask yourself only what are the facts and what is the truth that the facts bear out. Never let yourself be diverted either by what you wish to believe, or by what you think would have beneficent social effects if it were believed. But look only, and solely, at what are the facts."

(Bertrand Russell)

RESUMO

Diante de um ambiente competitivo e de uma gestão complexa em que se encontram as empresas hoteleiras, um sistema de informação adequado em um hotel pode auxiliar os executivos do alto escalão a satisfazerem as expectativas dos seus clientes e atingir os objetivos organizacionais. O fornecimento das informações necessárias pelo SCG auxilia os executivos do alto escalão na melhoria da qualidade da tomada de decisão e, conseqüentemente seu desempenho organizacional. O SCG pode ser visto como antecedente da estratégia organizacional e, com base na Teoria dos Escalões Superiores, pode ser influenciado pelas características dos executivos do alto escalão. Diante disso, este estudo investiga a relação das características observáveis dos executivos do alto escalão- idade, nível de formação, gênero e experiência profissional- no uso dos sistemas de controle gerencial e no desempenho em grandes hotéis do Brasil. Para isso, a pesquisa de cunho descritivo utilizou abordagem quantitativa do problema, inicialmente os dados foram tratados, utilizando estatísticas descritivas com a finalidade de caracterizar o perfil dos respondentes e a informação disponibilizada pelo SCG, na seqüência, foi aplicado à modelagem de equações estruturais no PLS. A amostra investigada foi de 78 hotéis do Brasil e utilizou-se um questionário estruturado para a coleta dos dados. Os resultados apontam que os altos executivos com um nível de formação maior estão relacionados com um desempenho organizacional não financeiro. Aponta, ainda, que os altos executivos com maior nível de formação utilizam os SCG de forma mais diagnóstica. Outra relação que foi evidenciada significância estatística foi entre o tempo no cargo e uso diagnóstico, ou seja, altos executivos com mais tempo no cargo utilizam o SCG de forma mais diagnóstica. Por fim, indicam que o uso do sistema de controle de forma interativa resulta em um melhor desempenho organizacional não financeiro.

Palavras-chave: Teoria dos Escalões Superiores. Sistema de Controle Gerencial. Hotelaria.

ABSTRACT

Facing a competitive environment and complex management of hotel companies, an in-house information system can help senior executives meet their clients' expectations and achieve organizational goals. Providing the information needed by the SCG assists senior executives in improving the quality of decision making, thereby improving their organizational performance. The SCG can be seen as an antecedent of the organizational strategy and based on the Upper Echelon Theory can be influenced by the characteristics of high level executives. Therefore, this study investigates the relationship between the observable characteristics of senior executives, level of education, gender and professional experience in the use of management control systems and performance in big hotels in Brazil. For this, the descriptive research used a quantitative approach of the problem, initially the data were treated, using descriptive statistics in order to characterize the profile of the respondents and the information provided by the SCG, in the sequence, was applied to the modeling of structural equations in the PLS. The sample investigated was 78 hotels in Brazil and a structure questionnaire was used to collect data. The results show that senior executives with a higher education level are related to a non-financial organizational performance. It also points out that senior executives with a higher level of education use SCG in a more diagnostic way. Another relationship that was evidenced statistical significance was between the time in the position and diagnostic use, that is, senior executives with more time in the post use the SCG in a more diagnostic way. Finally, they indicate that the use of the control system interactively results in a better non-financial organizational performance.

Keywords: Upper Echelon Theory. Management Control System. Hospitality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da dissertação	33
Figura 2- Modelo Inicial Teoria dos Escalões Superiores (<i>Upper Echelon Theory</i>).....	39
Figura 3- Desenho da Pesquisa	61
Figura 4- Modelo estrutural a priori	68
Figura 5-Modelo estrutural com coeficientes de caminho	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Medidas de desempenho na Indústria do Turismo	52
Quadro 2- Porte dos hotéis conforme o número de UH'S.....	56
Quadro 3- Informações acerca do instrumento de pesquisa	62
Quadro 4- Apresentação das variáveis do estudo	63
Quadro 5- Indicadores da validade convergente	81
Quadro 6- Síntese dos resultados das hipóteses	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo em 2016.....	55
Tabela 2- População da pesquisa.....	57
Tabela 3- Características dos Respondentes.....	69
Tabela 4- Características dos meios de hospedagem.....	71
Tabela 5- Informações disponibilizadas pelos SCG's.....	74
Tabela 6- Uso diagnóstico.....	76
Tabela 7- Uso interativo.....	77
Tabela 8- Desempenho organizacional financeiro.....	78
Tabela 9- Desempenho organizacional não financeiro.....	79
Tabela 10- Validade Convergente.....	81
Tabela 11- Validade Discriminante Fornell e Larcker.....	83
Tabela 12- Validade discriminante – Matriz Cross-Loading.....	84
Tabela 13- Confiabilidade do modelo.....	87
Tabela 14 Valores do R ²	88
Tabela 15- Coeficientes de caminhos e significância das relações.....	91

LISTA DE SIGLAS

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo
SCG - Sistema de Controle Gerencial
PLS - *Partial Least Square*
SEM - *Structural Equation Modeling*
TES - Teoria dos Escalões Superiores
UH - Unidade Habitacional
VBR - Visão Baseada em Recursos
DOFIN - Desempenho Organizacional Financeiro
DONFIN - Desempenho Organizacional Não Financeiro
EXP - Experiência
FORM - Formação
GEN - Gênero
TEMP_CARG - Tempo no Cargo
UD - Uso diagnóstico
UI - Uso Interativo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	29
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	30
1.2	OBJETIVOS	30
1.2.1	Objetivo geral	31
1.2.2	Objetivos específicos	31
1.3	JUSTIFICATIVA	31
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	32
2	REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1	TEORIAS ANTECEDENTES	35
2.2	TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES	38
2.2.1	Tempo no cargo	40
2.2.2	Idade	41
2.2.3	Nível de formação	42
2.2.4	Gênero	43
2.2.5	Experiência profissional	44
2.3	SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)	45
2.3.1	Uso do SCG	46
2.3.2	Informações do SCG	49
2.4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	50
3	METODOLOGIA	54
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	54
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	55
3.3	HIPÓTESES E DESENHO DA PESQUISA	58
3.4	PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	61
3.5	COLETA DE DADOS	64
3.6	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	65
3.6.1	Estatística Descritiva	65
3.6.2	Modelagem de Equações Estruturais	65
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	69
4.2	CARACTERÍSTICAS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM	71
4.3	INFORMAÇÕES DO SCG.....	73
4.4	USO DO SCG	75
4.4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	78
4.6	AVALIAÇÕES DO MODELO DE MENSURAÇÃO	80
4.3.1	Validade convergente do modelo	80
4.3.2	Validade discriminante	82
4.3.4	Validação e testes R²	87
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	93

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	97
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	115
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	116

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios na indústria hoteleira é altamente competitivo, cada hotel na indústria enfrenta a concorrência direta e indireta de outros hotéis (MIA; PATIAR, 2001). Além disso, a sua gestão é complexa, visto que oferecem uma variedade de produtos e serviços em diferentes níveis de preços de uma considerável variedade de clientes, e também são afetados pelos produtos e serviços que são intangíveis, perecíveis e de uma natureza de tempo-limite (PATIAR; MIA, 2015). O ambiente competitivo, bem como os seus recursos exigem que os altos executivos utilizem os sistemas de informação na tomada de decisão a fim de que possam atender às expectativas dos seus clientes e garantir a sobrevivência e o sucesso do negócio (MIA; PATIAR, 2001).

Um sistema de informação adequado em um hotel pode auxiliar os executivos do alto escalão a satisfazerem as expectativas dos seus clientes e atingir os objetivos organizacionais (DAMONTE et al., 1997). O fornecimento das informações necessárias pelo sistema de controle gerencial (SCG) auxilia os altos executivos na melhoria da tomada de decisão, melhorando conseqüentemente, seu desempenho organizacional (MIA; CHENHALL, 1994). Espera-se, em uma organização, que o SCG esteja disponível para os altos executivos de forma apropriada e sob demanda para satisfazer as suas necessidades de informação (MIA; CHENHALL, 1994).

O SCG nos hotéis pode desempenhar um papel importante, fornecendo informações sobre a eficácia de um programa de promoção de vendas, receitas por unidade habitacional (UH), categoria de cliente e satisfação do cliente (MIA; PATIAR, 2001). A utilização do SCG pelos altos executivos também permite verificar se o hotel, em comparação com seus concorrentes, está oferecendo um pacote competitivo com relação ao serviço e ao preço, desse modo, auxilia-os a defrontar a concorrência de mercado (MIA; PATIAR, 2001).

Os SCG's podem ser vistos como antecedentes da estratégia organizacional (NARANJO-GIL; HARTMANN, 2007) e com base na Teoria dos Escalões Superiores podem ser influenciados pelas características dos executivos do alto escalão (HIEBL, 2014). A ideia fundamental dessa teoria é que a organização é um reflexo do alto escalão (HAMBRICK; MASON, 1984). A teoria reconhece que os executivos do alto escalão influenciam os resultados organizacionais por meio de suas escolhas que, por sua vez, são afetadas pelas suas características (HAMBRICK; MASON, 1984).

As características são usadas para explicar resultados organizacionais porque influenciam a comunicação, sócio cognitiva, gestão de conflitos e competências de processamento de informação dos executivos do alto escalão (HITT; TYLER, 1991). Assim, existe uma forte relação entre as capacidades sócio cognitivas dos executivos do alto escalão e suas características observáveis (HAMBRICK, 2007). As características observáveis mais utilizadas nos estudos incluem a idade, o tempo de cargo, o gênero, a experiência profissional e o nível de formação do alto escalão (BANTEL; JACKSON, 1989; BOEKER, 1997; DEZSÓ; ROSS, 2012; HERRMANN; DATTA, 2005; KOR, 2006; MACPHERSON; HOLT, 2007; VAN KNIPPENBERG; DE DREU; HOMAN, 2004; WIERSEMA; BANTEL, 1992; WISEMAN; GOMEZ-MEJIA, 1998).

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A influência das características dos executivos do alto escalão no SCG pode ajudar a criar uma imagem mais abrangente dos antecedentes dos SCG (HIEBL, 2014). Essas características, ainda, podem ajudar a aumentar o poder explicativo da gestão da pesquisa em contabilidade e controle (HIEBL, 2014).

Nesse sentido, este estudo propõe-se a ampliar as pesquisas sobre a aplicabilidade da Teoria dos Escalões Superiores na influência da escolha quanto ao uso do Sistema de Controle Gerencial e no desempenho organizacional nos grandes hotéis do Brasil. Para isto, o problema que esta pesquisa pretende responder é: qual a relação entre as características observáveis dos executivos do alto escalão no uso do SCG e no desempenho em grandes hotéis do Brasil?

Em consonância com estudos anteriores com relação ao SCG, é explorado, neste estudo, duas dimensões de uso do SCG: o diagnóstico e o interativo (SIMONS, 1987, 1990, 1991, 1994, 1995). E as variáveis consideradas na mensuração do desempenho do hotel são financeiras e não financeiras.

1.2 Objetivos

Na sequência, são apresentados os objetivos geral e específico do presente estudo, decorrentes do problema de pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

No intuito de responder à questão de pesquisa, considerou-se como objetivo geral deste estudo analisar a relação das características observáveis dos executivos do alto escalão no uso dos sistemas de controle gerencial e no desempenho em grandes hotéis do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral proposto neste estudo, são formulados os objetivos específicos seguintes:

(a) Levantar o perfil do alto executivo, a partir de suas características observáveis;

(b) Analisar se as características observáveis do alto executivo - idade, nível de formação, gênero e experiência profissional - estão relacionadas com o desempenho organizacional.

(c) Analisar se as características observáveis do alto executivo - idade, nível de formação, gênero e experiência profissional - estão relacionadas com o uso dos SCG;

(d) Analisar se o uso do SCG está relacionado com o desempenho organizacional.

1.3 Justificativa

Hambrick e Mason (1984) propuseram que as características dos executivos servem para filtrar e distorcer informações em um processo de três etapas: experiências executivas, valores e personalidades que afetam seu (i) campo de visão (as direções que olham e escutam), (ii) percepção seletiva (o que eles veem e ouvem) e (iii) interpretação (como eles atribuem significado o que veem e ouvem). No entanto, poucos estudos tentam confirmar se as características dos executivos afetam o processo de informação desta forma (HAMBRICK, 2007). Como resultado, os processos psicológicos e sociais pelos quais os executivos são convertidos em escolhas estratégicas ainda permanecem em grande parte um mistério (HAMBRICK, 2007), definido por Hambrick (2007) como a caixa preta.

A pesquisa, dessa forma, justifica-se pela necessidade de gerar elementos que permitam o entendimento da influência ou não das características do executivo do alto escalão na escolha quanto ao uso dos SCG e no desempenho, em um setor específico, neste caso, empresas

hoteleiras. Para tanto, o procedimento da pesquisa é a verificação da teoria no empirismo.

Pode, ainda, ser relevante para o próprio setor hoteleiro, pois, Hambrick e Mason (1984) afirmam que o executivo do alto escalão desempenha um papel essencial nos resultados organizacionais, isto é, a organização torna-se o reflexo dos seus principais executivos. Dessa forma, os resultados da pesquisa podem levá-los a entender a importância da escolha do uso do SCG, tendo em vista, que as características dos executivos do alto escalão podem modificar a forma como o SCG é utilizado e implementado, bem como na sua eficiência, afetando, dessa forma, o desempenho do hotel.

Estudos empíricos anteriores investigaram a relação entre as características dos executivos do alto escalão e as práticas gerenciais inovadoras (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009), práticas de controle gerencial - tradicional v.s. contemporâneo (NARANJO-GIL, SÁNCHEZ-EXPÓSITO; GÓMEZ-RUIZ, 2016), sistema de controle gerencial (NARANJO-GIL; HARTMANN, 2007) e sistemas de informação de controle gerencial (NARANJO-GIL, 2016). No entanto, não verificaram as características separadamente e destaca-se a inclusão do desempenho organizacional, na presente dissertação, a fim de verificar se ele está relacionado tanto com as características quanto com o SCG.

1.4 Estrutura da Dissertação

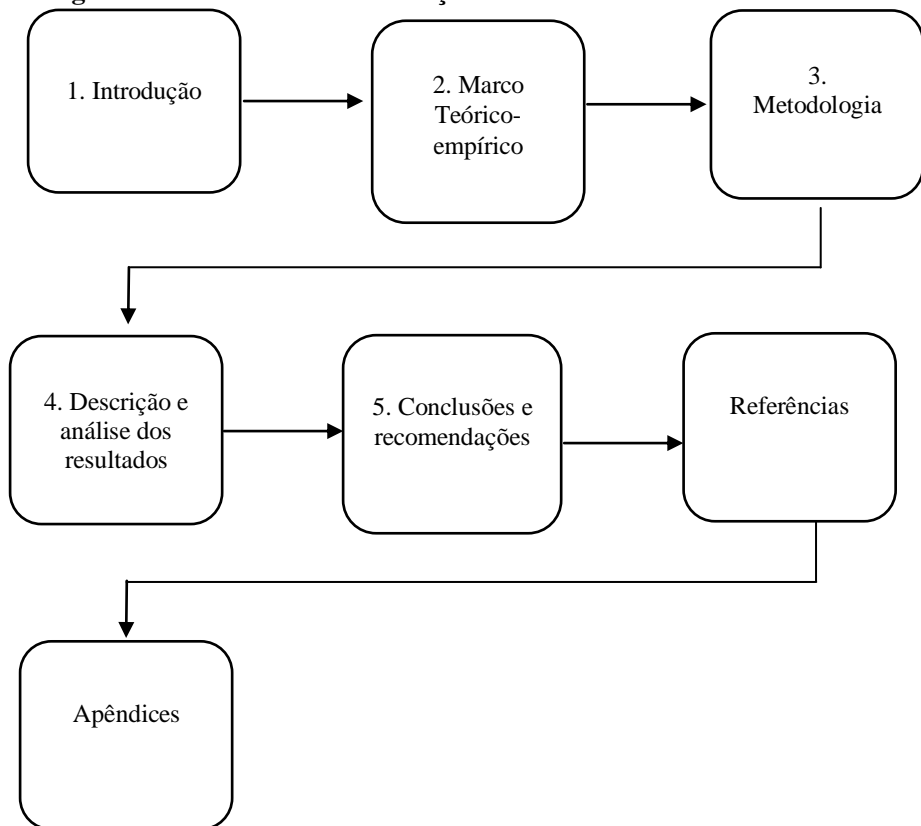
A dissertação está estruturada em cinco capítulos e respectivas seções e subseções. A Figura 1 apresenta a estrutura por títulos principais do trabalho.

A introdução apresenta uma contextualização do tema da pesquisa, elucidando a questão de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e importância, a delimitação e a forma como está estruturado o trabalho.

No segundo capítulo, expõe-se a base teórica na qual este estudo se fundamenta. A Teoria dos Escalões Superiores é abordada de forma conceitual, listando estudos que abordaram as características observáveis do executivo do alto escalão consideradas nesta pesquisa, sendo elas: tempo no cargo, idade, nível de formação, gênero e experiência profissional. O Sistema de Controle Gerencial é abordado quanto ao uso, sendo listados trabalhos que abordaram o uso de sistemas diagnósticos e interativos. Por fim, ao abordar desempenho

organizacional, são apresentados os conceitos e estudos empíricos referentes a esta temática.

Figura 1- Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria

O capítulo de procedimentos metodológicos evidencia a tipologia da pesquisa, a definição da população e amostra, a descrição de como foi construído o questionário, e como foram realizados os procedimentos de análise dos dados.

No quarto capítulo, apresentam-se: (i) a descrição e análise dos resultados; (ii) perfil dos respondentes; (iii) características dos hotéis; informações do SCG; (iv) avaliações do modelo de mensuração e (v) discussão dos resultados.

No quinto capítulo são feitas reflexões sobre os achados da pesquisa, bem como as suas limitações e encaminhamentos futuros. Por fim, apresentam-se as Referências e Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o contexto sobre a Teoria dos Escalões Superiores, bem como a discussão das características de estudos internacionais identificados nas buscas preliminares; expõe-se sobre o Sistema de Controle Gerencial quanto ao uso, bem como o desempenho organizacional. Compreendem-se estes temas, como necessários para o entendimento dos resultados que serão apresentados.

2.1 TEORIAS ANTECEDENTES

As raízes da Teoria dos Escalões Superiores encontram-se na teoria comportamental da empresa (CYERT; MARCH, 1963), o que sugere que as escolhas gerenciais nem sempre são racionais, mas são em grande medida influenciadas pelas limitações naturais dos seres humanos. Fatores comportamentais podem influenciar as escolhas estratégicas feitas pela equipe de direção, que por sua vez determinam o desempenho da empresa (NIELSEN, 2010).

A base da Teoria é o conceito de racionalidade limitada (CYERT; MARCH, 1963) que possui como premissa que os gestores são confrontados com muito mais informações do que eles podem lidar, muito do que é ambíguo e complexo, e vai refletir em suas experiências, preferências e outros vieses para lidar com esse excesso de informações. A visão de que as escolhas organizacionais são uma função de viés humano e preferência, foi estimulada pelos teóricos, que argumentavam que os decisores organizacionais são limitadamente racionais e que suas escolhas são baseadas na percepção seletiva (MARCH; SIMON, 1958; CYERT; MARCH, 1963).

Líderes normalmente são confrontados com uma vasta quantidade de informações que exigem atenção (MINTZBERG, 1973). Eles decidem sobre as respostas adequadas aos estímulos importantes e descartam informações menos importantes (WEICK, 1979) de acordo com sua interpretação da situação e aplicação de suas crenças, conhecimentos, pressupostos e valores (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990).

O interesse nas equipes de direção começou com Cyert e March (1963) e foi amplificado na década de 1970 por Child (1974). Isto porque se os altos executivos não escolhem a estrutura organizacional adaptada ao seu contexto, então as oportunidades se perdem, os custos aumentam e a manutenção da organização é ameaçada (CHILD, 1997). Nestas décadas, três correntes distintas passaram a ser trabalhadas, no

que se refere à equipe de direção: (a) a ecologia organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977), que atribui um papel passivo a equipe de direção; (b) a teoria neo-institucional, na qual o impacto da equipe de direção nos resultados não é sistemático, mas com base no seu poder discricionário (MEYER; ROWAN, 1977); e (c) a visão baseada em recursos, que visualiza a equipe de direção como um recurso estratégico (BARNEY, 1991).

De acordo com a ecologia organizacional, o papel do gestor, mesmo quando parece importante, é menos importante do que possa parecer. A função do gestor é limitada por um conjunto de quatro fatores: a) a forma organizacional, que orienta o comportamento individual; b) a escassez dos recursos, que dificulta a mudança adaptativa; c) o padrão de competição inter e intraorganizacional, que reduz as possibilidades de escolha e faz com que as pressões competitivas amplifiquem o efeito de outros fatores; d) o efeito das limitações à racionalidade, da forma como são apresentadas pelos psicólogos cognitivos (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Na Teoria Neo-Institucional, Meyer e Rowan (1977) defendem a ideia de que o ambiente organizacional é um grande influenciador das estruturas das organizações, o que o tornou importante variável analítica nos estudos organizacionais. Ainda, destacam-se dois conceitos importantes no âmbito dessa teoria: o isomorfismo e legitimidade das organizações. A inferência das empresas de maior porte de um campo sobre as que têm menos representação, no que diz respeito à inovação e mudança, tende a tornar-se organizações diferentes mais similares umas às outras.

Por fim, a Visão Baseada em Recursos (VBR), que surgiu na década de 1980, visualiza a equipe de direção como um recurso estratégico corporativo (WERNERFELT, 1984). Isto porque, é difícil para as empresas rivais imitar os diretores e, portanto, muitas vezes a equipe de direção torna-se a base para uma sólida vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

O aumento dos estudos da VBR (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), juntamente com as duas áreas de conteúdo intimamente relacionadas, a visão baseada no conhecimento (SPENDER; GRANT, 1996) e liderança estratégica (CANNELLA; HAMBRICK, 1993), voltaram a atenção para os aspectos internos da empresa. A importância da VBR foi reconhecida quando “*A Resource-based View of the Firm*” de Birger Wernerfelt (1984), que foi selecionado como o melhor trabalho de 1994, publicado na *Strategic Management Journal*. A VBR emergiu como uma nova conceituação no campo da gestão

estratégica e é um dos redirecionamentos destacado no estudo em estratégia na década de 1990 (HOSKISSON et al., 1999).

O estudo de Penrose (1959) é considerado como a base teórica para os estudos da VBR, o autor argumenta em seu livro *The Theory of the Growth of the Firm*, que o sucesso da empresa ocorre, principalmente, em função dos seus recursos competitivos internos, a “caixa-preta” da empresa (WERNERFELT, 1984).

Fundamentalmente, é o recurso da empresa que limita a escolha dos mercados em que ela pode atuar e os níveis de lucros que pode esperar (WERNERFELT, 1984). Os recursos estratégicos de uma empresa podem ser definidos como ativos (tangíveis e intangíveis) semipermanentes ligados à organização. São exemplos de recursos: nomes de marcas, conhecimento de tecnologia, contratação de pessoal especializado, máquinas, procedimentos eficientes, capital, etc. (WERNERFELT, 1984).

Barney (1991) complementa a definição de recurso estratégico afirmando que os recursos de uma empresa incluem todos os bens, recursos, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados por uma empresa que a habilitam a conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia, e estes podem ser classificados em físicos, financeiros, humanos ou organizacionais. Para que os recursos sejam considerados estratégicos e que os habilitem a gerar vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) elencou quatro atributos VRIS:

(a) deve ser valioso (V), para que as oportunidades possam ser exploradas e/ou neutraliza ameaças no ambiente competitivo da empresa. Os recursos não serão valiosos se estiverem disponíveis para os concorrentes.

(b) deve ser raro (R) não estando disponíveis para os concorrentes atuais e futuros,

(c) deve ser imperfeitamente imitável (I), e

(d) deve ser não-substituível (S), outros recursos não devem ser capazes de gerar o mesmo resultado.

Posteriormente, Barney e Hesterly (2006) atualizam o modelo teórico VRIS, alterando o (S) substituído pela (O) organização que resultou no *framework* VRIO. Os autores verificaram que os recursos de uma empresa não devem ser apenas valiosos, raros e inimitáveis para melhorar o desempenho, mas também a empresa deve ter uma organização adequada para aproveitar esses recursos.

Os recursos que geram vantagem competitiva são muitas vezes casualmente ambíguos. Essa ambiguidade tem recebido uma atenção

sistemática na literatura (BARNEY, 1986, REED; DEFILLIPPI, 1990). A ambiguidade causal pode ser definida como a dificuldade de identificar a fonte da vantagem competitiva e qual seu valor específico. Um dos seus pilares é a complexidade social (BARNEY, 1991). A complexidade social está relacionada a fatores como relações interpessoais entre gerentes em uma empresa (HAMBRICK, 1987), cultura da empresa (BARNEY, 1986), reputação da empresa entre fornecedores (PORTER, 2004) e clientes (KLEIN; LEFLER, 1981).

Sob esse aspecto, o argumento da VBR é que as empresas são desiguais porque possuem recursos diferentes. Para a VBR a vantagem competitiva é devida às imperfeições do mercado relacionadas aos recursos das empresas, e ressaltam-se as diferenças nas decisões dos gestores (BARNEY, 1991). Essas diferenças nas decisões podem estar diretamente relacionadas com o perfil destes decisores, como defende a Teoria dos Escalões Superiores.

2.2 TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES

Hoskisson et al. (1999) asseguram que os líderes estratégicos na empresa podem ser considerados como um recurso potencialmente exclusivo, ou seja, cada líder possui suas características específicas. O conceito de liderança estratégica desenvolveu-se por meio de uma sucessão significativa de pesquisas em gestão estratégica (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). A investigação em liderança estratégica centra-se em indivíduos (por exemplo, diretor presidente ou divisão gerentes-gerais), grupos (por exemplo, equipes de gestão de topo) ou outros órgãos (por exemplo, o Conselho de administração). Assim, tanto os trabalhos de liderança estratégica como os de decisão estratégica são um sub-tema da VBR, representados principalmente pela Teoria dos Escalões Superiores (HOSKISSON et al., 1999).

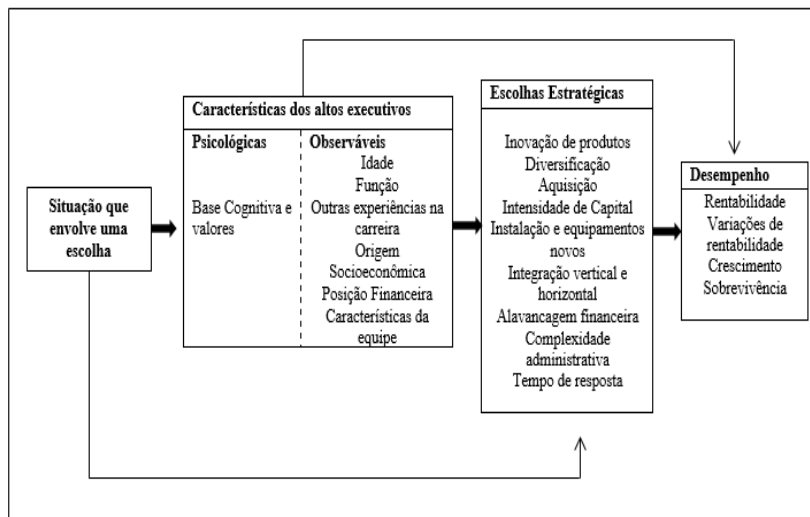
A Teoria dos Escalões Superiores (TES) é um modelo de processamento de informação comportamental baseada em duas ideias centrais e interligada. Em primeiro lugar, os executivos atuam com base em suas interpretações personalizadas das situações estratégicas que enfrentam, e segundo, estas interpretações personalizadas são colocadas pelas experiências, valores e personalidades dos executivos (HAMBRICK; MASON, 1984).

A TES pode fornecer três benefícios principais. Primeiro, pode oferecer substancialmente maior poder de explicar resultados organizacionais; segundo, pode servir como base para a seleção e desenvolvimento dos altos executivos; por fim, pode ser utilizado

para a estratégia com o desenvolvimento da capacidade preditiva dos movimentos da concorrência (HAMBRICK; MASON, 1984).

Tendo como marco inicial a publicação de Hambrick e Mason (1984), a TES tem como premissa central que os principais executivos desempenham papel fundamental nos resultados organizacionais, isto é, a organização torna-se o reflexo dos seus altos executivos. A Figura 2 apresenta o modelo inicial da Teoria dos Escalões Superiores.

Figura 2- Modelo Inicial Teoria dos Escalões Superiores (*Upper Echelon Theory*)



Fonte: Traduzida de Hambrick e Mason (1984 p. 198).

Em sua essência, o modelo proposto na Figura 2 mostra que as características cognitivas, valores e percepções dos executivos influenciam a tomada de decisão e, conseqüentemente no desempenho empresarial. Devido ao fato de que as cognições, percepções e valores dos executivos são difíceis de medir, a TES invoca uma pesquisa prévia sobre demografia e sugere que as características gerenciais são *proxies* para as diferenças implícitas em cognições, percepções e valores. O lado esquerdo da Figura 2 mostra a situação do ambiente interno e externo da organização. Características dos executivos como idade, formação e experiência são apresentadas como *proxies* observáveis para as construções psicológicas que moldam a interpretação da equipe na situação interna e externa, e facilitam a formulação de estratégias

alternativas adequadas (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004).

Baseados em uma série de estudos sociológicos e psicológicos, Hambrick e Mason (1984) argumentaram que as características observáveis, tais como, idade, experiência, formação e posição financeira e heterogeneidade do grupo, moldam os valores e crenças dos gestores individuais e podem ser vistos como aproximações válidas para habilidades cognitivas subjacentes, valores e conhecimentos. Eles substancialmente afetam a tomada de decisões e o comportamento dos gestores, que por sua vez determinam o desempenho da empresa. Nesta direção, os autores sugerem que as características observáveis dos gestores podem ser usadas como substitutos para as dimensões psicológicas mais complexas de suas personalidades.

Após a publicação de Hambrick e Mason (1984) ocorreu um aumento no interesse em pesquisas com altos executivos. Esse estudo foi citado em mais de 500 artigos publicados até 2004, o que reflete seu impacto formidável e âmbito de longo alcance (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004). Após uma revisão na literatura, com o intuito de verificar quais as características observáveis mais apresentadas nos estudos, foram selecionadas: tempo no cargo, idade, nível de formação, gênero e experiência.

Para melhor entender essas características observáveis, apresenta-se, na sequência, uma discussão individualizada a respeito dessas variáveis.

2.2.1 Tempo no cargo

Os gestores com menos tempo no cargo na empresa podem não ter legitimidade aos olhos de certos *stakeholders* internos ou externos (MILLER, 1993) e são mais propensos a assumir riscos para provar a si mesmos que são competentes (KOR, 2006). Por outro lado, os gestores com mais tempo de mandato podem ter uma abordagem de aversão ao risco porque há menos pressão para manter-se no cargo. Eles podem enfatizar a estabilidade (BARKER; MUELLER, 2002; HENDERSON; MILLER; HAMBRICK, 2006) e evitar tomar decisões estratégicas arriscadas (KOR, 2006; MCCLELLAND; BARKER; OH, 2012; SIMSEK, 2007).

Durante o tempo no cargo, os gestores da empresa tornam-se bem informados sobre os recursos da empresa, assim, desenvolvem uma estrutura cognitiva a respeito das oportunidades únicas para a empresa e qual estratégia deve ser seguida (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996).

De acordo com a TES, a aprendizagem gerencial ocorre durante os primeiros anos na empresa; em seguida, após o sucesso e aprendizagem inicial, os gerentes tendem a escolher, psicologicamente, estratégias que se sentem confortáveis (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). A cada ano que passa, os gestores passam, cada vez mais, a acreditar apenas na sua visão do mundo. O longo tempo no cargo de direção da empresa está associado a uma tomada decisão passiva e resistente às mudanças de estratégia da empresa, assim, a posição competitiva da empresa pode tornar-se comprometida (BANTEL; JACKSON, 1989; BOEKER, 1997; WIERSEMA; BANTEL, 1992).

Simons (1994) explica que novos executivos estabelecem novas práticas de gestão para aumentar suas bases internas de poder, que são bastante fracas no início do seu mandato. Hambrick e Fukutomi (1991) sugerem que a maior abertura para a mudança é a resposta dos novos executivos à pressão para executar e para estabelecer a legitimidade externa da posição, demonstrando a assertividade. Estudos empíricos recentes da área de contabilidade de gestão confirmam estes argumentos, fornecendo evidências de uma relação negativa entre o tempo no cargo e o uso de práticas de gestão inovadoras (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009) e revela que o tempo maior no cargo tem um efeito negativo na pretensão dos gestores de incorporar novas informações em seu modo de pensar (HALL, 2011).

2.2.2 Idade

Wiseman e Gomez-Mejia (1998) afirmam que a idade média dos membros das equipes de direção influencia a tomada de decisão que envolve riscos. Isto porque as equipes de direção mais jovens são mais entusiasmadas e têm uma maior propensão e capacidade de assumir riscos. Como resultado, eles tendem a tomar decisões estratégicas mais arriscadas (ENSLEY; PEARSON; PEARCE, 2003). Já as equipes de direção mais velhas tornam-se mais avessas ao risco e, portanto, mais conservadoras para implementar estratégias arriscadas (SERFLING, 2014)

Nas equipes de direção mais velhas, a estabilidade, ao invés do crescimento, tende a se tornar a meta e o objetivo (MACPHERSON; HOLT, 2007). Assim, a estabilidade financeira e da carreira se tornam mais importantes para os executivos mais velhos do que são para os executivos mais jovens (TIHANYI et al., 2000).

Desse modo, a equipe de direção mais jovem pode ter uma abordagem maior de ascensão a riscos por três razões principais. Em

primeiro lugar, os gerentes mais jovens podem ser mais capazes de aprender e integrar informação na tomada de decisão e podem ter mais confiança nas decisões (TAYLOR, 1975). Em segundo lugar, como receberam uma formação mais recente, os gerentes mais jovens têm conhecimento tecnológico superior aos de gerente mais velhos (BANTEL; JACKSON, 1989). Em terceiro lugar, os gestores mais jovens podem ser aptos a assumir riscos porque as suas preocupações com a segurança financeira e de carreira estão muito longe (BARKER; MUELLER, 2002; VROOM; PAHL, 1971).

Kabacoff e Stoffey (2001) realizaram um estudo sobre as diferenças de idade na liderança organizacional. Seus entrevistados incluíram gerentes americanos e canadenses de uma variedade de organizações. Seu objetivo era examinar as diferenças multigeracionais no comportamento dos líderes e seu impacto no desempenho individual. No desenho do estudo, os participantes foram divididos em faixas etárias em mais jovens (25-35) e mais velhos (45-55). As suas conclusões básicas são resumidas em duas listas: em estilos de liderança e comportamento, em comparação com os trabalhadores mais velhos, os pesquisadores descobriram que os trabalhadores mais jovens: (a) Se sentem mais confortáveis em ambientes que mudam rapidamente e estão mais dispostos a assumir riscos e considerar novas abordagens, (b) Operam com mais energia e intensidade, e têm uma maior capacidade para motivar outros, (c) São mais propensos a procurar oportunidades e são mais competitivos para alcançar um elevado nível de resultados, e (d) Trabalham para desenvolver e promover a si próprios.

2.2.3 Nível de formação

O nível de formação elevado aumenta a capacidade de processamento das informações e realça a de base cognitiva que suporta a tomada de decisão estratégica dos executivos (HAMBRICK; MASON, 1984). Equipes de gestão de topo com qualificações de ensino superior tem uma perspectiva da organização mais ampla e possui uma capacidade melhor para a tomada de risco (WIERSEMA; BANTEL, 1992). Essas equipes também são capazes de processar informações relacionadas aos mercados estrangeiros com viés menos etnocêntrica e, portanto, são mais receptivos e adaptáveis às necessidades dos mercados externos (ANDERSEN, 1993).

Executivos com níveis de formação elevados podem desenvolver, por vezes, uma análise mais profunda da tomada de decisão e, portanto, pode dispor de melhores informações, melhor capacidade de processamento, características que são importantes para a gestão de uma organização (HERRMANN; DATTA, 2005). Assim, as capacidades sociocognitivas de executivos relacionados aos seus níveis de formação, são prováveis que desempenhem papéis importantes para garantir o sucesso da organização (HERRMANN; DATTA, 2005).

Níveis mais elevados de formação associados com maior capacidade cognitiva (WALLY; BAUM, 1994) pode levar a uma melhor capacidade de tolerar ambiguidade (WIERSEMA; BANTEL, 1992), captar novas ideias (BARKER; MUELLER, 2002), aprender novos comportamentos e gerar e implementar soluções criativas para problemas complicados (BANTEL; JACKSON, 1989).

2.2.4 Gênero

Gênero refere-se à representação feminina na equipe de direção. Esta traz informativos, diversidade social e benefícios à equipe, pois enriquece os comportamentos exibidos pelos gestores em toda a empresa e motiva as mulheres na média gerência (DEZSÖ; ROSS, 2012). Em consequência, a representação feminina na equipe de direção melhora o desempenho de tarefas gerenciais em toda a empresa (DEZSÖ; ROSS, 2012) e consequentemente deve levar ao melhor desempenho organizacional (KRISHNAN; PARK, 2005; SOLAKOĞLU; DEMIR, 2016).

Nas últimas décadas, as mulheres fizeram consideráveis incursões em domínios tradicionalmente dominado por homens (DEZSÖ; ROSS, 2012). No entanto, segundo a pesquisa “*Women in Business 2015*” da *Grant Thornton* mais da metade das empresas no Brasil (57%) não possuem mulheres em cargos de liderança, isso colocou o país na 3º posição entre os que menos promovem funcionárias para posições mais altas.

A escassez de mulheres no topo da hierarquia corporativa sugere que a representação feminina na equipe de direção pode ter implicações importantes para competitividade de uma empresa, e não apenas como um reflexo de uma forma mais neutra quanto ao gênero e, assim, um processo mais meritocrático de recrutamento e promoção, mais especificamente devido aos potenciais benefícios da própria diversidade de gênero (DEZSÖ; ROSS, 2012). Nesses termos, quando uma mulher

se junta à equipe de direção de uma empresa, a equipe se torna mais diversificada, tanto em termos de categorização social quanto de informações (VAN KNIPPENBERG; DE DREU; HOMAN, 2004).

Ao usar uma amostra de organizações não lucrativas, Siciliano (1996) indica que a diversidade de gênero de membros do conselho está positivamente relacionada ao desempenho social. No estudo de Krishnan e Parsons (2008), a diversidade de gênero na alta administração está positivamente associada com a qualidade dos relatórios dos lucros contábeis. No contexto do mercado Sul Africano, Der Zahn e Mitchell (2004) sugerem que uma maior diversidade de gênero leva a um maior desempenho do capital intelectual.

2.2.5 Experiência profissional

Os membros da equipe de direção trazem para seu trabalho uma orientação, que geralmente desenvolveu-se a partir da experiência em alguma área que permaneceu mais tempo. Esta orientação não pode dominar as escolhas estratégicas que um executivo faz, mas pode-se esperar que exerça alguma influência (HAMBRICK; MASON, 1984). Por exemplo, Dearborn e Simon (1958) encontraram que, quando um grupo de executivos de diferentes experiências foram apresentados ao mesmo problema (um estudo de caso) que foi solicitado para considerá-lo de uma perspectiva de toda a empresa, definiram o problema em grande parte em termos de atividades e objetivos de suas próprias áreas.

Sob esse aspecto, a experiência profissional pode resultar em um efeito significativo sobre as ações tomadas por um executivo ou pela equipe de direção. A conclusão principal e consistente de estudos relacionados é que os chefes executivos trazidos de fora tendem a fazer mais alterações na estrutura, processos e pessoas do que chefes executivos promovidos de dentro (HAMBRICK; MASON, 1984).

Executivos com diferentes experiências provavelmente possuem diferentes tipos e níveis de conhecimento e de diferentes perspectivas e atitudes (BANTEL; JACKSON, 1989). Outros autores argumentam que a diversidade funcional estimula a discussão e discordância em grupo, que levam a soluções mais inovadoras e de elevada qualidade (GHISELLI; LODAHL, 1958; HOFFMAN; MAIER, 1961).

Diversidade de abordagens pode ser um recurso fundamental para as empresas, pois estimula a oportunidade de aprender (CAMELO-ORDAZ; HERNÁNDEZ-LARA; VALLE-CABRERA, 2005). Quando a diversidade ocasiona desacordos sobre as oportunidades, ameaças, ou

sobre o desenvolvimento de mercados futuros, os membros da equipe de direção tornam-se cientes e adaptam as perspectivas, isto resulta no desenvolvimento de outros cursos de ação (CAMELO-ORDAZ; HERNÁNDEZ-LARA; VALLE-CABRERA, 2005). Tudo isto pode promover uma visão mais inovadora com relação ao desenvolvimento de novos produtos, programas ou serviços (BANTEL; JACKSON, 1989) e melhora o desempenho organizacional (WANG et al, 2015; CARPENTER, 2002).

Além dessas características observáveis, mais comumente encontradas nos artigos que abordam a TES, existem outras como a dualidade, internacionalização, outsider/insider, sucessão e heterogeneidade. No entanto, não fazem parte da pesquisa, visto que foram selecionadas as mais utilizadas.

2.3 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)

O Controle Gerencial é um processo que orienta as organizações em direção de seus objetivos estratégicos, bem como gera informações que possibilitam aos executivos influenciar o comportamento dos demais membros internos da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Assim, é por meio do controle gerencial que as estratégias definidas serão acompanhadas, a fim de que os objetivos planejados sejam alcançados pela empresa, corrigindo as irregularidades ou apontando as alterações na direção que sejam necessárias (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Quando os sistemas de controle são utilizados na manutenção de atividades, no acompanhamento dos processos e na aplicação de medidas corretivas, o conjunto destes elementos compõe os SCG (SIMONS, 1995). A integração dos SCG representa um fator comunicacional relevante de acordo com os objetivos estabelecidos, visto que facilita e auxilia a tomada de decisões (OTLEY, 2003).

O SCG é um termo amplo que abrange o sistema de contabilidade, e também inclui outros controles, como controles pessoais ou coletivos (CHENHALL, 2003). A definição de SCG tem evoluído ao longo dos anos, voltando-se para o fornecimento de informações mais formais, financeiramente quantificáveis para auxiliar a tomada de decisão gerencial. Isso inclui informações externas relacionadas com mercados, clientes, concorrentes e informações não financeiras relacionadas com processos de produção, informação preditiva e mecanismos de apoio à decisão (CHENHALL, 2003).

SCG são definidos de várias maneiras. Para Simons (1995), o SCG é essencialmente como um meio de sucesso para implementar a estratégia. Chenhall (2003) define SCG mais genericamente, como o uso sistemático da contabilidade de gestão para atingir um objetivo, mas também englobando a utilização de outras formas de controle como controles pessoais ou culturais. E, para Ferreira e Otley (2005), podem ser considerados como mecanismos formais e informais e processos utilizados pelas organizações para medição, controle e gerenciamento de seu desempenho, para a implementação de estratégias e, finalmente, para atingir os seus objetivos globais.

Quanto à função, o SCG deve fornecer informações úteis para a tomada de decisão e também, deve ser capaz de influenciar as pessoas na direção dos objetivos organizacionais (MERCHANT; OTLEY, 2006). Nesse sentido, Merchant e Otley (2006) afirmam que um SCG é projetado para ajudar uma organização a se adaptar ao ambiente em que atua, e buscar alcançar os resultados desejados pelos *stakeholders*.

Na linha argumentativa de que os controles gerenciais são instrumentos informacionais de auxílio à tomada de decisão, adoção de ações estratégicas e condução de atividades (OTLEY, 2003), estudos destacam a influência que o uso dos sistemas exerce sobre o desempenho organizacional (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; HENRI, 2006; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; JERMIAIS; SETIAWAN, 2008). Assim, na sequência apresentam-se os conceitos para o uso dos SCG, bem como para o desempenho organizacional.

2.3.1 Uso do SCG

Simons (1987, 1990, 1991, 1994, 1995) realizou estudos que investigaram as formas como os SCG são usados pelos gestores, em especial os de topo. Os resultados obtidos de seus trabalhos permitiram-lhe desenvolver um modelo, denominado quatro alavancas de controle, que sistematiza quatro formas de usar os instrumentos de controle gerencial, e, se usadas pelos gestores de forma integrada, apoiam a implementação da estratégia, bem como motivam a inovação e a mudança estratégica (SIMONS, 1995). O modelo de Simons demonstra como os gestores podem usar os SCG para formular e implementar a estratégia e, ainda, para estimular a mudança estratégica (LANGFIELD-SMITH, 1997), e melhorar o desempenho organizacional (MAHAMA; CHENG, 2013).

As quatro alavancas de controle estão inseridas no modelo denominado Levers of Control, o qual é composto pelos sistemas: (i)

Sistema de Crenças (Belief Systems); (ii) Sistema de Restrições (Boundary Systems); (iii) Sistemas de Controle Diagnóstico (Diagnostic Control Systems) e, (iv) Sistemas de Controle Interativo (Interactive Control Systems) (SIMONS, 1995). Enquanto os sistemas de crenças e sistemas de controle interativos são usados para incentivar o comportamento inovador, o limite de sistemas e sistema de controle diagnóstico são usados para verificar se as pessoas se comportam de acordo com regras pré-estabelecidas e planos (SIMONS, 1995).

Dentro da abordagem das alavancas de controle proposta por Simons este estudo ampara-se nos dois níveis de controle (uso do SCG); o diagnóstico e o interativo, que serão melhores explicados na sequência.

2.3.1.1 Uso Diagnóstico

Para Simons (1995), os sistemas de controle diagnóstico são os sistemas de informação formais que os gerentes usam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação ao padrão definido de desempenho. Ainda, orienta a alta direção quando os resultados não estão de acordo com os planos (SIMONS, 1991). Qualquer instrumento de informação de gestão pode ser usado para diagnóstico desde que identifique os objetivos e metas a priori, monitore as realizações, determine os desvios e permita utilizar a informação para *feedback* e lançamento de ações corretivas (SIMÕES; RODRIGUES, 2014).

O sistema de controle diagnóstico retrata a espinha dorsal do controle gerencial tradicional, visto que é a alavanca de controle mais tradicional, ou seja, a que mais se aproxima da ideia subjacente ao termo controle gerencial (SIMONS, 1995). O sistema de controle diagnóstico produz um efeito contrário ao sistema de controle interativo, já que este encoraja a busca e o surgimento de novas ideias e experimentações em todos os níveis da organização, configurando-se como um controle positivo, e aquele trabalha para que a empresa não se desvie de seu foco (SIMONS, 1995).

O sistema diagnóstico monitora os resultados obtidos e corrige eventuais desvios entre o desempenho esperado e o realizado (SIMONS, 1994). É um controle negativo, que pode ser diferenciado a partir de três propriedades principais: (i) capacidade de medir resultados; (ii) existência de padrões predeterminados que permitem comparações entre dados reais e esperados, e (iii) proporciona correção de desvios (SIMONS, 1995).

Desse modo, para que um sistema seja considerado diagnóstico é necessário que possua uma medida de resultado do processo, com padrões de desempenho determinados e que a capacidade de corrigir os desvios entre o desempenho esperado e o realizado seja potencializada (SIMONS, 1995). E, quando essas variações entre orçado e realizado são frequentemente negativas, elas indicam que a estratégia organizacional deve ser revista. Essas variações são identificadas por meio do sistema diagnóstico (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

2.3.1.2 Uso Interativo

Os sistemas de controle interativos são sistemas de informação formais, que gerentes usam para envolver-se regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados. Todos os sistemas de controle interativos possuem quatro características definidoras (SIMONS, 1995): (i) a informação gerada pelo sistema é uma agenda importante e recorrente abordado pelos mais altos níveis de gestão; (ii) exige atenção frequente e regular dos gestores operacionais em todos os níveis da organização; (iii) os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões face-a-face entre superiores e subordinados; e, (iv) o sistema é um catalisador para o desafio contínuo e debate dos dados subjacentes, os pressupostos e planos de ação.

Esses sistemas fornecem o sinal aos subordinados sobre quais aspectos precisam ser atendidos e quando novas ideias devem ser propostas e testadas. Isso ativa a aprendizagem organizacional, e novas estratégias emergem ao longo do tempo através do debate e o diálogo que rodeia os controles de gerenciamento interativo (SIMONS, 1995). Desta forma, produzem a informação que os gestores de topo consideram como a mais crítica (SIMÕES; RODRIGUES, 2014).

A utilização interativa do SGC representa uma força positiva, pois SGC são usados para expandir as oportunidades, buscando e aprendendo em toda a organização. A utilização interativa foca a atenção e as forças de diálogo em toda a organização, rejeitando sinais enviados pelos gestores de topo (HENRI, 2006). Estimula o desenvolvimento de novas ideias e iniciativas e orienta o surgimento de estratégias de baixo para cima (HENRI, 2006).

Para que um instrumento de controle seja usado interativamente, de forma eficaz, é indispensável garantir que a informação proporcionada pelo controle interativo é confiável e de fácil entendimento. Os sistemas de controle interativo proporcionam informação acerca das incertezas estratégicas a fim de que toda a

organização se concentre no que é importante. Ainda, todos os níveis hierárquicos devem ser incentivados a usar o controle gerencial de forma interativa (SIMONS, 1995).

A maior parte das médias e grandes empresas têm hoje sistemas semelhantes de controle: sistemas de planejamento, orçamentação de sistemas, sistemas de gerenciamento de projetos, sistemas de recursos humanos e sistemas de contabilidade de custo são comuns (SIMONS, 1991). Os gestores de topo escolhem essa matriz para fazer um número muito limitado de sistemas interativos de controle e usam os restantes dos sistemas de controle para o diagnóstico (e, assim, limitar o envolvimento de alto nível para avaliações periódicas ou baseadas em exceção) (SIMONS, 1990). Além disso, os gestores de topo em diferentes configurações estratégicas parecem fazer escolhas diferentes sobre quais sistemas usar interativamente e qual usar diagnosticamente (SIMONS, 1991).

As ferramentas e técnicas utilizadas em um sistema de controle interativo são as mesmas do sistema de controle usado para diagnóstico (SIMÕES; RODRIGUES, 2014). A diferença está na forma como os gestores utilizam esses instrumentos, visto que o controle de diagnóstico pretende apoiar a implementação da estratégia planejada por meio da gestão de exceção, e o sistema de controle interativo auxilia os gestores a procurar novos mercados e/ou novos produtos e a induzir o crescimento da organização, ou seja, ajuda a identificar comportamentos de mudança (SIMÕES; RODRIGUES, 2014).

2.3.2 Informações do SCG

O uso das informações do SCG é identificado como um importante instrumento de apoio nas decisões gerenciais (CHENHALL; MORRIS, 1986). Isto porque elas melhoram a qualidade das decisões, agilizam os processos de aprendizagem, auxiliam na avaliação do desempenho e no monitoramento do ambiente operacional (MIA, 1993).

Nessa perspectiva, um sistema de informação é visto como um facilitador da tomada de decisão dentro das organizações. As informações do SCG são utilizadas pelos altos executivos para resolver problemas como preços de produtos, controle de inventário e do trabalho de negociações (MIA, 1993). Mia (1987) menciona que, por meio dessas informações, os altos executivos entendem e executam melhor suas funções.

O escopo das informações disponibilizadas pelo SCG compreende internas e externas, quantitativas e qualitativas, financeiras

e não financeiras e históricas e de dados orientada para o futuro (MIA; WINATA, 2008). Exemplos dessas informações são: custo, receita, crescimento das vendas, utilização da capacidade, desperdício, satisfação do cliente, qualidade do produto e política governamental (MIA; WINATA, 2008).

Mia e Chenhall (1994) em seu estudo verificaram que as informações do SCG abrandem três áreas: (1) informações não-financeiras e financeira (indicadores de tempo ocioso da máquina, bem como a produção de custos e prazos de entrega em dia); (2) informações futuras e históricas (projetada por exemplo, os preços do produto e da produção histórica e atual dos preços e custos; informações apresentadas de forma probabilística); e (3) informações sobre dados externos e internos (quota de mercado dos concorrentes e o orçamento da companhia para promoções de marketing).

O SCG que é caracterizado pela existência de relatórios de alta frequência e *feedback* rápido é considerado mais útil do que o que carece dessas características (CHENHALL; MORRIS, 1986). Essas características do SCG podem afetar positivamente o desempenho gerencial, visto que os executivos do alto escalão possuem mais informações que os auxiliam na tomada de decisão que, por sua vez, melhora o desempenho organizacional (TSUI, 2001).

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O termo desempenho é usado amplamente em todos os campos da administração. Na área do controle gerencial, são usados termos como gestão de desempenho, medição e avaliação. O desempenho, frequentemente, é identificado ou equiparado como efetividade e eficiência (LEBAS; EUSKE, 2002).

A palavra desempenho se adequa ao contexto, desse modo, a utilização desse termo é ampla, bem como os seus significados (LEBAS; EUSKE, 2002). Os mesmos autores identificaram os significados mais recorrentes na literatura, sendo eles: (i) a execução de uma intenção específica; (ii) o resultado de uma ação; a capacidade de realizar ou o potencial de criar um resultado; (iii) a comparação de um resultado com uma referência estabelecida; (iv) um resultado inesperado comparado com as expectativas; e (v) um julgamento por comparação.

Apesar de existir na literatura diversas propostas de definições para desempenho organizacional (BARNEY, 1996; KAPLAN; NORTON, 1992; LUMPKIN; DESS, 1996), não há um consenso sobre quais as definições e os critérios que devem ser utilizados para apurá-los

(BARNEY, 1996). Para avaliar esse desempenho, inicialmente basearam-se apenas nos resultados financeiros das empresas. No entanto, no final da década de 1970 e início de 1980, autores manifestaram insatisfação em relação à forma como a avaliação de desempenho estava sendo realizada, indicando suas falhas e argumentando para a mudança (BOURNE et al., 2000).

Esse descontentamento levou ao desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho equilibrados e, multidimensionais que apresentassem ênfase não financeira, medidas externas e, que pudessem indicar o desempenho futuro (BOURNE et al., 2000). Esses novos modelos também deveriam analisar áreas como operações, marketing e recursos humanos (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007). Devido a essa necessidade de medir o desempenho de modo multidimensional, novos modelos foram elaborados, como, o *Balanced scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1992), o Prisma de 18 Desempenho (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001), o IDPMSa (*Integrated and Dynamic Performance Measurement System*) (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997), entre outros.

Ao considerar a complexidade para se estabelecer uma medida de desempenho, sugere-se a utilização de várias medidas (LUMPKIN; DESS, 1996). Na perspectiva financeira, para analisar o desempenho da organização consideram-se medidas de cariz contabilístico, de desempenho no mercado e medidas subjetivas a fim de que se possa compreender inteiramente o desempenho da empresa (DESS; ROBINSON, 1984). No entanto, na impossibilidade de usar medidas financeiras para avaliar é possível utilizar medidas mais subjetivas, isto é, não financeiras (DESS; ROBINSON, 1984), tais como satisfação do cliente e qualidade do trabalho realizado (MAHAMA; CHENG, 2013; SPILLECKE; BRETTEL, 2013).

Dessa forma, o desempenho pode ser medido de maneira não financeira e financeira. A empresa pode avaliar de maneira não financeira ao verificar se os seus produtos são superiores, inferiores ou semelhantes aos do ano antecedente, ou, ainda, compará-los aos dos concorrentes. Por outro lado, o desempenho pode ser verificado de forma financeira, isto é, por meio do retorno sobre os ativos, investimentos, vendas e retorno sobre o capital (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000),

Haber e Reichel (2005), em seu estudo testaram um conjunto de medidas de desempenho na indústria de turismo que resultou em uma matriz com medidas objetivas (financeiras) e subjetivas (não

financeiras) de curto e longo prazo, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1- Medidas de desempenho na Indústria do Turismo

	Objetivo	Subjetivo
Longo prazo	- Crescimento de vendas - Crescimento do número de empregados	- Desenvolvimento e Crescimento - Turismo e a força do negócio - Sucesso na geração de lucros em períodos de crise
Curto prazo	- Receita - Número de empregados - Vendas por empregado	- Ocupação e satisfação do cliente - Lucro comparado com os competidores

Fonte: Haber e Reichel (2005 p. 276).

Phillips (1996) adotou uma abordagem multidimensional, três dimensões, para medir o desempenho em hotéis: (i) eficácia - taxa de ocupação e crescimento na taxa de ocupação dos quartos; (ii) eficiência - ROI (retorno sobre o investimento) e margem de lucro; e (iii) adaptabilidade - número de novos serviços ou produtos e porcentagem de vendas para novos serviços ou produtos. Além disso, os entrevistados foram convidados a avaliar o desempenho do hotel no ano anterior em comparação com os principais concorrentes.

Em um estudo posterior, Phillips (1999) recomenda que o uso das medidas financeiras do desempenho reflete uma parte limitada das conquistas organizacionais. Esta vista é congruente com o Fick e Ritchie (1991) que, em um estudo acerca da indústria de viagens, recomenda utilizar tanto as medidas financeiras quanto não financeiras para medir o desempenho organizacional. Utilizar ambos os tipos de medidas permitirão que os gestores recebam informações sobre fatores que não podem ser medidos objetivamente que contribuam para a qualidade do serviço (FICK; RITCHIE, 1991).

A inclusão de medidas financeiras e não financeiras, como a rentabilidade, satisfação do cliente, tempo de resposta, produtividade e trabalho em equipe faz a mensuração de o desempenho ser consistente com a visão global da empresa. Dessa forma, facilita o desempenho dos gerentes e torna o mecanismo de controle mais eficaz (MIA; PATIAR, 2001). O sucesso empresarial de um hotel depende de uma combinação das atitudes e comportamentos dos funcionários, do desenvolvimento de novos produtos e a satisfação do cliente (MIA; PATIAR, 2001).

Outro aspecto com relação ao desempenho organizacional é a satisfação do cliente. Em um estudo sobre as empresas em uma grande

variedade de indústrias de serviços, Anderson, Fornell e Lehmann (1994) encontraram que as empresas que obtiveram alta satisfação dos clientes alcançaram retornos econômicos superiores. Portanto, a satisfação do cliente pode melhorar o desempenho (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994). Nota-se que essa abordagem de desempenho, satisfação do cliente, pode ser medida do ponto de vista do alto executivo (HABER; LERNER, 1999).

De acordo com os estudos apresentados, as variáveis utilizadas nesse estudo como medidas de desempenho são: financeiras- crescimento na receita, retorno financeiro, rentabilidade global do hotel- e não financeiras- satisfação dos hóspedes e qualidade do trabalho realizado pelos funcionários- na perspectiva dos altos executivos.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa abrange a estruturação das etapas necessárias para atingir os objetivos propostos, deste modo, são abordados neste capítulo, as hipóteses e constructo da pesquisa, o enquadramento da pesquisa, a população e amostra, os procedimentos para a elaboração do questionário e a análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A abordagem metodológica dessa pesquisa é categorizada como positivista. Esse tipo de abordagem utiliza fundamentalmente técnicas descritivas, a coleta de dados é realizada, na maioria das vezes, por meio da aplicação de questionários e com tratamentos estatísticos destas informações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Quanto à natureza do objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva (COOPER; SCHINDLER, 2003), pois será analisada a influência das características observáveis no uso dos SCG. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador tenta descrever ou definir um assunto que pode abranger a coleta de dados e a criação de uma distribuição do número de vezes que um único evento é observado ou podem envolver a relação da interação de duas ou mais variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003)

Quanto à lógica da pesquisa este estudo classifica-se como dedutivo, já que parte de premissas gerais para criar conclusões específicas (COOPER; SCHINDLER, 2003). Dessa forma, as conclusões realizadas a partir desse estudo procedem de premissas constituídas em observações empíricas.

O processo de pesquisa é dividido quanto à coleta de dados e abordagem do problema. Quanto à fonte da coleta de dados, a pesquisa fará uso de dados primários, visto que serão obtidos diretamente em campo com os pesquisados (equipe de direção dos hotéis), por meio de um questionário estruturado, já discutido e aplicado em contextos internacionais que foi adaptado na sua construção (RICHARDSON, 2007).

Quanto à forma de abordagem do problema, este estudo define-se como quantitativo, visto que tenta mensurar algo de forma precisa, como comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes do indivíduo (COOPER; SCHINDLER, 2003). O levantamento (*survey*) é considerado a metodologia mais importante do pesquisador quantitativo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo constitui-se de uma pesquisa de campo, caracterizada como levantamento (*survey*), uma vez que a coleta de dados se dará no local em que acontecem os fenômenos, ou seja, os hotéis, bem como permitirá o estabelecimento de relações entre as variáveis da pesquisa (DILLMAN; SMYTH; CHRISTIAN, 2014).

E com relação ao aspecto temporal, o estudo classifica-se como transversal, pois o estudo do fenômeno ocorrerá em um único momento (LILLIS; MUNDY, 2005). O estudo de campo transversal pode aprofundar o conhecimento sobre as construções e as relações estudadas empiricamente (LILLIS; MUNDY, 2005).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A delimitação deste estudo definiu-se a abordagem em hotéis do Brasil registrados no Cadastrur, que é um Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo executado pelo Ministério do Turismo. Quanto à escolha dos hotéis cadastrados nesse sistema deveu-se na busca de uma relação de hotéis a partir de um órgão representativo do setor que auxiliasse a pesquisa na organização da abordagem.

De acordo com dados do *site* da Cadastrur, existiam 7.063 meios de hospedagem (Cama e Café, Flat / Apart Hotel, Hotel, Hotel Fazenda, Hotel Histórico, Pousada, Resort) cadastrados no Ministério do Turismo nos meses de abril e maio de 2016.

A Tabela 1 ilustra o número do meio de hospedagem de cada estado, coletados entre os dias 20 de abril e 21 de maio de 2016. Além do número de hospedagem foram coletados o número de unidades habitacionais (UH's), *e-mail*, telefone e endereço de todos os meios de hospedagem no site Cadastrur, no item atividade meios de hospedam.

Tabela 1- Meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo em 2016 (Continua)

Regiões e Unidades da Federação	Número de meios de hospedagem	Regiões e Unidades da Federação	Número de meios de hospedagem
Acre	97	Paraíba	166
Alagoas	174	Paraná	449
Amapá	17	Piauí	63
Amazonas	203	Pernambuco	267

Continuação

Regiões e Unidades da Federação	Número de meios de hospedagem	Regiões e Unidades da Federação	Número de meios de hospedagem
Bahia	499	Rio de Janeiro	737
Ceará	352	Rio Grande do Sul	448
Distrito Industrial	73	Rio Grande do Norte	172
Espírito Santo	157	Rondônia	40
Goiás	339	Roraima	26
Mato Grosso	257	Santa Catarina	354
Maranhão	108	São Paulo	1034
Mato Grosso do Sul	240	Sergipe	48
Minas Gerais	484	Tocantins	86
Pará	170	Total	7.063
Paraíba	166		

Fonte: Ministério do Turismo (2016)

Em virtude dos objetivos da pesquisa, com base nos dados dos meios de hospedagem, expostos na Tabela 1, foram selecionados os hotéis para compor a população: flat / apart hotel, hotel, hotel fazenda, hotel histórico e resort (hotel de lazer). Isto porque, foi realizada uma restrição quanto ao porte dos hotéis, sendo que somente hotéis com mais de 100 UH's, isto é, hotel de grande porte, foram selecionados. Esta delimitação justifica-se pelo fato do foco da pesquisa ser com executivos do alto escalão e este grupo de hotéis podem explicar melhor, visto que possuem uma tendência maior de possuir estes executivos do que os demais. Essa categorização poderia ser realizada por meio de outros critérios, como número de funcionários ou faturamento, no entanto, a quantidade de UH'S é um dado disponível no *site* Cadastrur. Dessa forma, adotou-se a classificação por quantidade de UH'S, conforme explica Silva (2000) no Quadro 2:

Quadro 2- Porte dos hotéis conforme o número de UH'S

Porte do Hotel	Número de UH'S
Pequeno	Até 50
Médio	De 51 a 100
Grande	Acima de 100

Fonte: Silva (2000)

A Tabela 2 apresenta a quantidade de hotéis cadastrados no *site* Cadastrur, bem como o número de hotéis acima de 100 UH's, que compõem a população do estudo.

Tabela 2- População da pesquisa

Estados	Hotéis cadastrados	Hotéis > 100 UH's
Acre	88	03
Alagoas	89	27
Amapá	15	01
Amazonas	116	18
Bahia	320	67
Ceará	167	36
Distrito Federal	67	42
Espírito Santo	107	28
Goiás	195	29
Mato Grosso	206	19
Maranhão	63	16
Mato Grosso do Sul	160	15
Minas Gerais	361	83
Pará	145	17
Paraíba	107	11
Paraná	362	82
Piauí	29	03
Pernambuco	135	45
Rio de Janeiro	457	124
Rio Grande do Sul	374	77
Rio Grande do Norte	107	29
Rondônia	37	01
Roraima	22	00
Santa Catarina	241	70
São Paulo	741	254
Sergipe	37	13
Tocantins	70	04
Total	4.818	1.114

Fonte: Ministério do Turismo (2016)

O número de hotéis cadastrados é 4.818. Destes verificou-se a existência de 1.114 com mais de 100 UH's, representando, dessa forma, os hotéis que foram contatados para solicitar os contatos dos executivos do alto escalão. Obteve-se um retorno de 396 contatos de gerentes e/ou

diretores para os quais se enviou o questionário da pesquisa. Desses 396 contatos retornaram 89 questionários. No entanto, devido à sua incompletude 11 questionários foram eliminados, isso resultou em 78 questionários devidamente respondidos.

3.3 HIPÓTESES E DESENHO DA PESQUISA

Estudos anteriores evidenciaram que as características observáveis estão relacionadas ao desempenho organizacional. Krishnan e Park (2005), Dezsö e Ross (2012), Solakoğlu e Demir (2016) verificaram uma relação positiva entre a proporção de mulheres em equipes de direção e desempenho organizacional, tendo como variáveis o gênero e o desempenho organizacional. Henderson, Miller e Hambrick (2006), McClelland, Barker e OH (2012) e Simsek (2007) encontraram uma relação negativa entre o longo tempo no cargo e o desempenho organizacional e positiva entre o curto tempo e o desempenho, sendo as variáveis tempo no cargo e desempenho organizacional. Taylor (1975) e Serfling (2014) observaram que os gerentes mais jovens possuem uma tendência de ter um desempenho maior que gerentes mais velhos, sendo as variáveis idade e desempenho organizacional. Os achados de Herrmann e Datta (2005), Jalbert, Furumo e Jalbert (2010) sugerem que empresas geridas por equipes de direção com nível de formação elevado apresentam um desempenho organizacional maior. Por outro lado, Diaz-Fernandez, Gonzalez-Rodriguez e Pawlak (2014) encontraram uma relação negativa entre o nível de formação e o desempenho organizacional, que apresentam como variáveis nível de formação e desempenho organizacional. Carpenter (2002) e Wang et al. (2016) verificaram que a experiência profissional dos altos executivos é positivamente relacionada ao desempenho organizacional, sendo suas variáveis experiência profissional e desempenho organizacional. Com base nessas evidências, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₁: As características observáveis- idade, nível de formação, gênero e experiência profissional- do alto executivo estão diretamente relacionadas com o desempenho organizacional

As características dos executivos do alto escalão podem também estarem relacionadas com a forma como o SCG é utilizado. As equipes de direção, de 231 hospitais públicos, com mais tempo na organização

estão relacionadas com a utilização dos sistemas de informação de controle de forma mais interativa (NARANJO-GIL, 2016).

Os executivos do alto escalão mais velhos possuem uma formação mais tradicional e passaram a maior parte de sua carreira em uma função tradicional, em que a independência profissional e o sistema de contabilidade foram variáveis-chaves de desempenho. Executivos do alto escalão mais jovens, por outro lado, ingressaram na profissão mais recentemente, e, portanto, tendem a estar mais familiarizados com ambientes contemporâneos de SCG (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009), utilizando os sistemas de controle de forma mais interativa (NARANJO-GIL, 2016).

Os diretores financeiros com nível de formação mais alto tendem a serem mais abertos e mais familiarizados com a utilização de sistemas de controle, e mais dispostos a mudarem os sistemas existentes (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009). Isso está de acordo com a evidência substancial da literatura prévia que sugere que a formação dos executivos afeta seus processos de decisão (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009).

Em relação ao gênero, Naranjo-Gil, Sánchez-Expósito e Gómez-Ruiz (2016) analisaram, em seu estudo, as relações entre os gestores do gênero feminino e masculino e as práticas de gestão de controle em hospitais da Espanha. Verificou-se que diretores do gênero masculino utilizam as práticas de gestão de controle de forma coercitiva. Os diretores do gênero feminino são mais inclinados a usar as práticas de gestão de controle de apoio, dessa forma, o gênero feminino é mais propenso a interagir mais facilmente com os subordinados de todos os níveis da organização, uma vez que elas possuem qualidades, tais como a capacidade de estabelecer relações de cooperação e uma aptidão para equipe (NARANJO-GIL; SÁNCHEZ-EXPÓSITO; GÓMEZ-RUIZ, 2016).

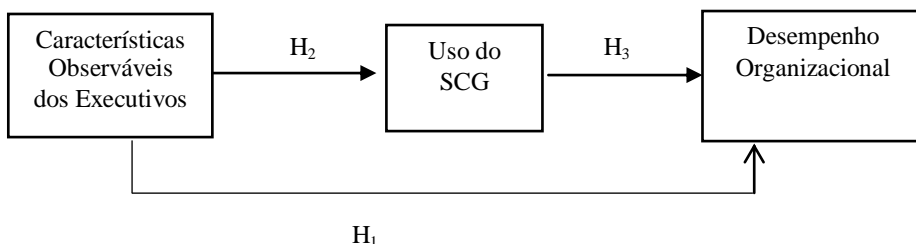
A diversidade de experiências e conhecimentos dos executivos não só os estimula, mas também permite recolher e processar uma ampla gama de informações geradas pelos sistemas de controle (NARANJO-GIL; HARTMANN, 2007). Isso pode afetar a forma como os executivos utilizam esses sistemas, se mais diagnóstica ou interativa (NARANJO-GIL, 2016). Nesse contexto, propõem-se a seguinte hipótese:

H₂: As características observáveis- idade, nível de formação, gênero e experiência profissional-do alto executivo estão relacionadas com a forma como são utilizados os SCG's

O SCG auxilia a estratégia por meio das rotinas com base nas informações e nos procedimentos que auxiliam a evidenciar os riscos. Auxilia a renovar a estratégia organizacional e permite um melhor aproveitamento das oportunidades, o que acaba por influenciar o desempenho organizacional (SIMONS, 1990). Henri (2006) verificou em 2175 empresas canadenses que o uso do SCG contribui positivamente para as variáveis - orientação ao mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizado organizacional- que levam as escolhas estratégicas, o que contribuiu para o desempenho organizacional. Bisbe e Otley (2004) verificaram, em 120 empresas da Espanha, que não possui uma relação entre a utilização do sistema de controle interativo com o aumento da inovação que levaria a um melhor desempenho. Junqueira et al. (2016) verificaram em 73 empresas, de médio e grande porte localizadas no Espírito Santo-Brasil, que o SCG possui um impacto positivo no desempenho organizacional. Os resultados do estudo de Mohamed e Jamil (2015) apontam que o SCG melhora o desempenho do hotel, mas que apenas o controle de diagnóstico tem uma relação significativa com o desempenho do hotel. Dessa forma, os resultados sugerem que os sistemas de controle tradicionais contribuem para o desempenho dos hotéis da amostra (MOHAMED; JAMIL, 2015). Widener (2007) verificou, em um levantamento de 122 diretores financeiros, que os sistemas de controle influenciam no desempenho por meio de seus afetos na aprendizagem e na atenção gerencial. No entanto, os testes demonstram que a relação direta entre os sistemas de controle e o desempenho é fraca. Su, Baird e Schoch (2015) observaram, em uma amostra aleatória de 343 gerentes gerais em unidades de negócios de fabricação australianas, que os sistemas de controle interativo e diagnóstico estão relacionados ao desempenho organizacional nas fases da empresa de crescimento, avivamento e maturidade. Com base nesses indícios, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₃: O uso do SCG está relacionado com o desempenho organizacional

Com base nas discussões apresentadas até aqui, apresenta-se, na Figura 3, o seu modelo teórico.

Figura 3- Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaboração própria

A Figura 3 apresenta o desenho dessa dissertação e as hipóteses já discutidas anteriormente.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para analisar a relação das características observáveis do executivo do alto escalão sobre o uso do SCG e do desempenho, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário (apresentado no Apêndice B) estruturado para coleta dos dados. A coleta dos dados alusivos aos questionamentos que conduzem ao atendimento dos objetivos desta dissertação é de maneira primária, visto que a pesquisa de campo se utiliza de dados que não foram explorados anteriormente.

As questões do instrumento de pesquisa foram adaptadas de estudos internacionais, sendo eles: Abernethy e Brownell (1999), Bisbe e Otley (2004), Henri (2006), Naranjo e Hartmann (2007), Widener (2007), Mahama e Cheng (2013), e Spillecke e Brettel (2013). Para uma melhor compreensão dos objetivos das perguntas, apresenta-se no Quadro 3 a relação dos objetivos específicos da pesquisa com as perguntas desenvolvidas para o atendimento deles.

Quadro 3- Informações acerca do instrumento de pesquisa

Objetivo	Descrição	Questões	Referências
(i) Levantar o perfil do executivo do alto escalão, a partir de suas características observáveis.	- Traça-se o perfil do executivo do alto escalão, compreendendo informações como idade, gênero, nível de formação, o cargo que ocupa no hotel e o tempo que se encontra neste e experiência em gestão.	- Bloco três	- Krishnan e Park (2005), Naranjo-Gil e Hartmann (2007), Naranjo-Gil, Maas e Hartmann (2009)
(ii) Analisar se as características observáveis- idade, nível de formação, gênero e experiência profissional- interferem no uso dos SCG.	- Busca-se identificar se a equipe direção utiliza o SCG, quanto ao uso (interativo/diagnóstico)	- Bloco um	- Abernethy e Brownell (1999), Bisbe e Otley (2004), Henri (2006), Naranjo- Gil e Hartmann (2007), Widener (2007)
(iii) Analisar se as características observáveis – idade, nível de formação, gênero e experiência profissional- pesquisadas interferem no desempenho organizacional.	- Procura-se identificar o desempenho do hotel.	- Bloco dois	- Mahama e Cheng (2013), Spillecke e Brettel (2013), Widener (2007)

Fonte: Elaboração própria

O instrumento para a coleta de dados é composto por três blocos, sendo o primeiro bloco formado por dezesseis itens, o segundo bloco composto por oito itens e, o terceiro bloco possui treze questões. Entre as questões estruturadas encontram-se duas formas de perguntas: abertas e de escala intervalar. Nesta última o entrevistado indicou em uma escala a opção que melhor informar a sua percepção sobre a inquirição realizada pelo pesquisador. A escala utilizada é de sete pontos, cujos extremos para o bloco de questões um foram: 1 = nunca utilizado e 7 = extremamente utilizado (1. Nunca Utilizado 2. Raramente Utilizado 3.

Pouco Utilizado 4. Indiferente 5. Frequentemente Utilizado 6. Muito frequentemente Utilizado 7. Extremamente Utilizado).

Para o bloco de questões dois foram: 1= desempenho tem piorado e 7= que ele melhorou (1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente (1. Discordo totalmente 2. Discordo fortemente 3. Discordo parcialmente 4. Nem discordo, nem concordo 5. Concordo parcialmente 6. Concordo fortemente 7. Concordo totalmente). Já as questões abertas, no bloco 3, foram respondidas mediante descrição do respondente.

O tratamento das variáveis do modelo é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4- Apresentação das variáveis do estudo

Variável	Métrica
Nível de formação	1- 2º Grau; 2- Curso Técnico; 3- Graduação; 4- Especialização/MBA; 5- Mestrado e 6- Doutorado
Gênero	1- Masculino e 2- Feminino
Tempo no cargo	Logaritmo natural
Experiência profissional	Logaritmo natural
Idade	Coefficiente de variação

Fonte: Elaboração própria

Para a primeira avaliação do instrumento de pesquisa, ressalta-se a colaboração de professores, doutorandos e mestrandos do Programa de Pós-graduação em Contabilidade e Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os professores, doutorandos e mestrandos que colaboraram pertencem ao Núcleo de Pesquisas em Controladoria da UFSC (NUPECON) e recomendaram alterações que foram seguidas, visto que auxiliam no aprimoramento da pesquisa e, principalmente, no instrumento de coleta de dados.

Após o fechamento do instrumento, com o escopo de identificar possíveis ajustes no questionário no que diz respeito à redação e também para a observação da extensão do instrumento aplicou-se o pré-teste do questionário a diretores de cinco hotéis, localizados em Florianópolis-SC, no dia 23 de junho de 2016. De maneira complementar, no dia 29 de junho de 2016 foi aplicado a 19 alunos concluintes em 2016 do curso de Ciências Contábeis da UFSC, devidamente matriculados na disciplina de Controladoria. Posto isso, ressalta-se a totalidade de 24 questionários devidamente respondidos.

Deste modo, com os dados coletados foi realizado o teste de confiabilidade de Alfa de Cronbach no *software Statistical Package for the Social Science- SPSS* versão 22.0©. Este procedimento foi calculado

para todos os constructos que resultou em um coeficiente de 0,911. Posteriormente foi calculado individualmente para cada construto, e obteve-se os seguintes valores: Uso Diagnóstico 0,864; Uso Interativo 0,872; Desempenho Financeiro 0,834 e; Desempenho Não Financeiro 0,875. Posto isto, destaca-se que todos os valores estão superiores a 0,7, uma vez que Hair Jr. et al. (2005) recomenda que o índice deve ser igual ou superior a 0,7.

3.5 COLETA DE DADOS

O questionário foi elaborado e disseminado por meio da ferramenta *SurveyMonkey*, que permite o envio, recebimento e tabulação dos dados, e foi enviado aos 1.120 e-mails dos hotéis cadastrados no *site* Cadastrur. A coleta dos dados ocorreu entre os dias 08.08.2016 e 30.11.2016. O primeiro contato com os hotéis ocorreu por meio de mensagem para o e-mail cadastrado no *site*. Nessa mensagem foram solicitados nome e endereço de e-mail dos altos executivos (Gerente geral ou Diretor), a cada um dos hotéis que compõem a amostra, para na sequência ser encaminhado o questionário.

Nesse primeiro contato, aproximadamente 15% do total de e-mails estavam inválidos e 5% responderam com os e-mails dos executivos do respectivo hotel. Dessa forma, foi reenviado, após uma semana, para os contatos que não haviam respondido que resultou em um retorno de 13,40%. Após uma semana, novamente, foi reenviado o e-mail para os contatos não respondentes e não se obteve retorno.

Ao considerar baixo retorno, foram realizados contatos telefônicos para os hotéis que não haviam respondido os *e-mails*, porém deparou-se com problemas como de não repassarem o telefone ou o correio eletrônico do alto executivo, responsável pelas informações, estar em férias ou de o hotel estar passando por reformas. Dessa segunda abordagem de contato, resultou em 246 *e-mails* disponibilizados. À medida que os dados eram disponibilizados, era enviado o *e-mail* com o convite para pesquisa. Destaca-se que nessa etapa, devido à obtenção mais precisa dos dados, oportunizou maior grau de personalização no envio dos *e-mails*, cada *e-mail* era destinado pessoalmente ao executivo.

Foram enviados, no total, 396 *e-mails* com o convite da pesquisa, ao verificar os resultados marcavam-se na lista os hotéis que responderam à pesquisa. Para aqueles que não responderam era reenviado um novo convite. Ao total, foram reenviados em seis oportunidades. Essas abordagens resultaram em 89 questionários respondidos, dos quais 4 foram eliminados devido ao fato que o alto

executivo possuir 1 mês de tempo no cargo, dessa forma, não possuía um conhecimento pleno acerca dos SCG do hotel. Foram, ainda, excluídos 7 questionários devido a dados incompletos. Resultou, assim, em 78 questionários devidamente respondidos.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é compreendida com as seguintes técnicas: (i) de verificação dos *outliers* uni e multivariados, (ii) da normalidade e a variância dos dados (iii) estatística descritiva, e (iv) Modelagem de Equações Estruturais. E para os procedimentos citados foi utilizado o *software* SmartPLS3.0®. 20.

3.6.1 Estatística Descritiva

A técnica de estatística descritiva consiste em apresentar os dados sintetizados, e, assim, de forma fácil de entender (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007). Ainda, possibilita uma melhor clareza quanto ao comportamento dos dados, sendo útil como ferramenta preliminar para sua descrição (COOPER; SCHINDLER, 2003). Dessa forma, esse procedimento será empregado para apresentar o perfil da amostra, a fim de destacar as características observáveis dos respondentes.

Neste estudo busca-se avaliar os múltiplos níveis em que as variáveis dependentes e independentes se relacionam. Por isso, foi utilizado a Modelagem de Equações Estruturais.

3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) ou Modelagem por Equações Estruturais (MEE) é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos, que determinam relações causais ou hipotéticas entre as variáveis (MARÔCO, 2010). Ainda, essa técnica permite separar as relações de cada conjunto de variáveis dependentes, isto é, fornece uma técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla (HAIR JR. et al., 2005).

Alguns procedimentos utilizados pela MEE baseado em covariâncias (MEE-BC) para estimação de parâmetros são: (i) da Máxima Verossimilhança (MLE – *Maximum Likelihood Estimation*); (ii) dos Mínimos Quadrados Generalizados (GLE – *Generalized Least*

Squares) e; (iii) dos Mínimos Quadrados Ponderados (WLS – *Weighted Least Squares*). Ainda, a SEM pode ser baseada em variância por meio dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-PM- *Partial Least Square- Path Modeling*) (MARÔCO, 2010).

O PLS é uma segunda geração técnica estatística para a estimativa de modelos de caminho, envolvendo construções latentes indiretamente medidas por diversos indicadores. Diferente da covariância que possui sua base em modelos estruturais, o PLS explica a variância e assemelha-se a regressão de mínimos quadrados ordinários, no que se refere à saída e suposições (CHIN; MARCOLIN; NEWSTED, 2003). Dessa forma, a técnica adotada na presente pesquisa é a MEE utilizando-se o método de estimação dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-PM – *Partial Least Square – Path Modeling*).

Um aspecto a ser enfatizado no âmbito da abordagem da MEE PLS-PM, é em relação à mensuração dos construtos teóricos que podem ser por meio de modelos formativos e/ou modelos reflexivos. Os modelos reflexivos (também conhecido como modo de medição A em PLS-MEE) são aqueles em que os constructos são vistos como causa das medidas, em contraste, os formativos (também conhecido como modo de medição B em PLS-MEE) são aqueles em que as variáveis medidas formam o construto (HAIR Jr. et al., 2014). Deste modo, o modelo utilizado para a aplicação da MEE neste estudo é o reflexivo.

A adequação nos modelos de mensuração dos constructos reflexivos deve analisar a confiabilidade dos itens individuais, a validade convergente das medidas associadas aos constructos e a validade discriminante (HULLAND, 1999).

O critério mais usado para medir a confiabilidade dos constructos reflexivos é o coeficiente de alfa Cronbach. Esse critério leva em consideração as diferentes cargas externas dos indicadores, cujo valor varia entre 0 e 1, sendo que os valores próximos de 0 indicam ausência de consistência interna e os valores próximos de 1 indicam alta consistência externa (HAIR Jr. et al., 2005).

A validade convergente é uma medida superior ao alfa Cronbach, já que sua medida não é influenciada pelo número de indicadores que compõem o construto, e também será empregada na pesquisa. Para estabelecer a validade convergente, consideram-se as cargas externas dos indicadores, bem como a variância média extraída (AVE) (FORNELL; LARCKER, 1981). Hair Jr. et al. (2014) sugerem que as cargas externas dos indicadores devem ser maiores que 0,70, e os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser examinados cuidadosamente para efeitos de remoção de item na

confiabilidade composta, bem como sobre a validade de conteúdo da construção.

A validade discriminante avalia o quanto um construto é diferente de outros construtos. Dessa forma, o estabelecimento da validade discriminante implica que uma construção é única e capta fenômenos não representados por outras construções no modelo (HAIR Jr. et al., 2014). Neste entendimento, Hair Jr. et al. (2014) propõem duas medidas para a validade discriminante: (i) Cargas transversais (*Cross Loadings*) e o (ii) critério de Fornell e Larcker.

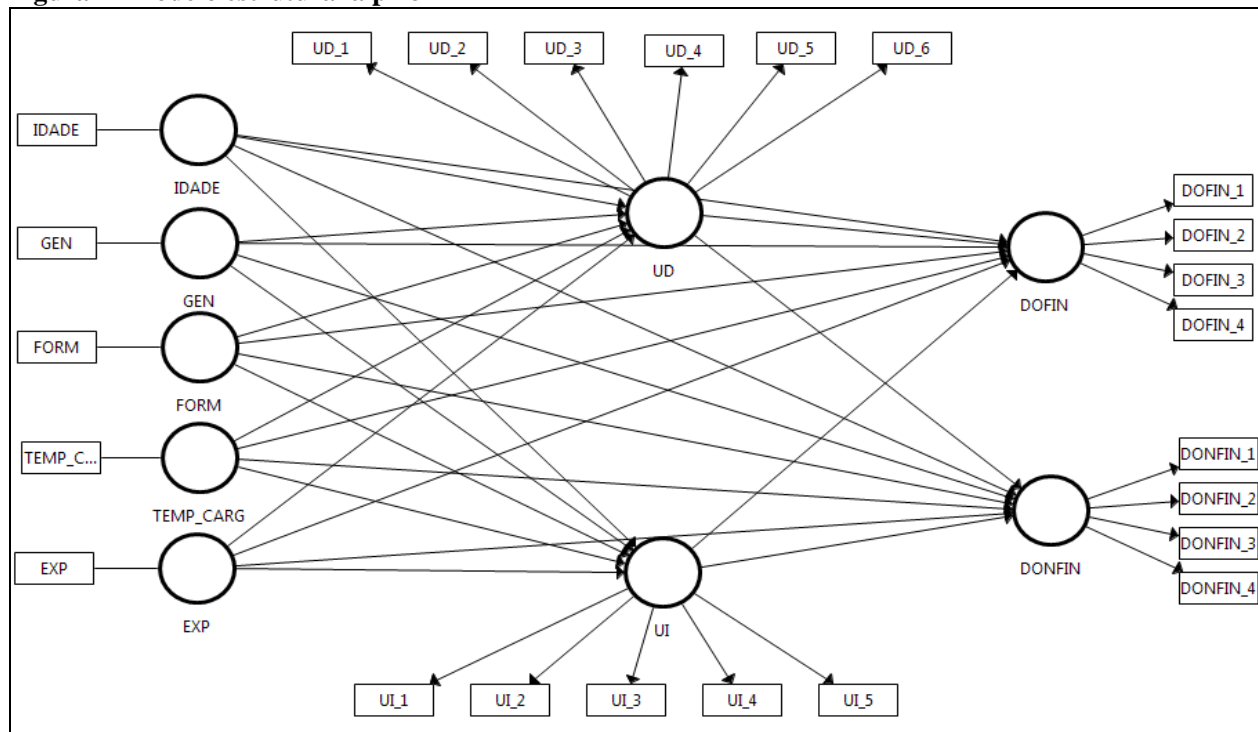
A respeito das cargas transversais dos indicadores, a carga externa de um indicador associado ao construto deve ser maior do que todas as cargas das outras construções (cargas cruzadas) (HAIR Jr. et al., 2014). Por sua vez, o critério de Fornell e Larcker (1981) é outra forma de medir a validade discriminante, que compara a raiz quadrada dos valores de AVE com as correlações variáveis latentes. A raiz quadrada de AVE de cada construção deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (HAIR Jr. et al., 2014).

O PLS-PM possui como principal objetivo a minimização do erro. Dessa forma, a análise do modelo estrutural foi feita por meio do coeficiente de determinação (R^2) (HARDIN et al., 2010). Esse coeficiente indica o percentual da variância da variável dependente que é explicado pelas variáveis independentes (BIDO; SILVA; SOUZA, 2010).

Após estes procedimentos de validação foi utilizada a abordagem não paramétrica de remostarem denominada *bootstrapping*, ou seja, a confirmação estatística dos relacionamentos entre as variáveis e a confirmação das hipóteses da pesquisa. Esta abordagem é utilizada para validar um modelo multivariado (HAIR Jr. et al., 2008).

A confirmação das hipóteses de pesquisa foi realizada por meio da análise dos *Paths Coefficients – Sample Mean; Standard Deviation – STDEV* (Desvio Padrão); e *t-values*. E, para verificar os valores das hipóteses podem-se considerar três valores críticos para t, sendo os níveis de erro Tipo I (5%, de 1% e de 0,1%), que indica o nível de probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando na verdade ela não é.

Para facilitar a compreensão de como foi desenvolvida essa dissertação verifica-se na Figura 4 o modelo estrutural a priori.

Figura 4- Modelo estrutural a priori

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados da pesquisa, optou-se por segregá-los da seguinte forma: (i) perfil dos respondentes; (ii) características dos hotéis; (iii) informações do SCG; (iv) avaliações do modelo de mensuração e (v) discussão dos resultados.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Com a base nas informações levantadas junto aos 78 respondentes, observa-se na Tabela 3 as descrições de suas características.

Tabela 3- Características dos Respondentes (Continua)

Faixa Etária	N	(%)	Gênero	N	(%)
Até 30 anos	14	17,95%	Feminino	30	38,46%
De 31 a 40 anos	38	48,72%	Masculino	48	61,54%
De 41 a 50 anos	12	15,38%			
De 51 a 60 anos	12	15,38%			
De 61 a 70	2	2,56%			
Total	78	100	Total	78	100
Grau de Formação	N	(%)	Área da última formação	N	(%)
2º. Grau	5	6,41%	Administração	30	41,10%
Curso Técnico	3	3,85%	Ciências Contábeis	7	9,59%
Graduação	30	38,46%	Gastronomia	2	2,74%
Especialização	34	43,59%	Gestão de Pessoas	5	6,85%
Mestrado	5	6,41%	Gestão Empresarial	2	2,74%
Doutorado	1	1,28%	Hotelaria	19	26,03%
			Psicologia	1	1,37%
			Tecnologia da Informação	2	2,74%
			Turismo	5	6,85%
Total	78	100%	Total	73	100%
Tempo no cargo atual	N	(%)	Tempo total de experiência	N	(%)
Até 1 ano	6	7,69%	Até 1 ano	2	2,56%
De 1 a 5 anos	39	50%	De 1 a 5 anos	12	15,38%
De 5 a 10 anos	15	19,23%	De 5 a 10 anos	19	24,36%

			Continuação		
Tempo no cargo atual	N	(%)	Tempo total de experiência	N	(%)
De 10 a 15 anos	10	12,82%	De 10 a 15 anos	15	20,51%
De 15 a 20 anos	5	6,41%	De 15 a 20 anos	16	20,51%
De 20 a 25 anos	2	2,56%	De 20 a 25 anos	9	11,54%
Acima de 25 anos	1	1,28%	Acima de 25 anos	5	6,41%
Total	78	100%			
Cargo	N	(%)			
Gerente Geral	58	74,36%			
Diretor(a) de marketing	2	2,56%			
Gerente de Serviços	4	5,13%			
Diretor(a) financeiro	5	6,41%			
Diretor (a) executivo (a)	1	1,28%			
Gerente Comercial	4	5,13%			
Gerente de gestão de pessoas	1	1,28%			
Gerente de Operações	3	3,85%			
Total	78	100%	Total	78	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nos dados da Tabela 3, nota-se que 48,72% dos respondentes possui de 31 a 40 anos. Destaca-se a presença de gestores na amostra com idades bem distintas que variam de 24 até 71 anos. Oshagbemi (2004) salienta que nas organizações, os gerentes variam amplamente em suas idades, enquanto alguns gerentes são relativamente muito jovens outros são significativamente mais velhos.

Em relação ao gênero, 61,54% é do gênero masculino. Número predominante de homens também foi verificado na amostra de Dezsö e Ross (2012) em que representavam um terço da amostra. Na pesquisa de Krishnan e Park (2004) também foi verificado uma preponderância do gênero masculino em equipes de direção, das 679 empresas da amostra 51% não tinha altos executivos do gênero feminino.

No que concerne ao nível de formação, destaca-se que 43,59% possui especialização; 38,46% possui curso superior completo e 6,41% possui mestrado. Como complemento, indagou-se acerca da área da última formação e constatou-se que 41,10% tem formação no curso de Administração; 26,03% em Hotelaria e 9,59% em Ciência Contábeis.

Aspecto alinhado com as características de gestores de empresas hoteleiras. Os demais respondentes possuem formação em diversos cursos, como Turismo, Gastronomia, Psicologia, entre outros.

No que diz respeito ao tempo no cargo que ocupa atualmente, salienta-se que 50% do total de respondentes tem entre 1 a 5 anos; 19,23% entre 5 a 10 anos e 12,82% entre 10 a 15 anos. Destaca-se a presença de gestores na amostra com tempo no cargo bem distintas que variam de 1 a 35 anos.

Em relação ao cargo exercido pelos respondentes, evidencia-se que 74,36% deles são gerentes gerais, os demais possuem cargos como diretoria e gerência de uma determinada área. Ressalta-se que estes cargos foram os previamente selecionados devido as suas características estarem alinhadas à proposta dessa dissertação, que é verificar a relação entre as características desses altos executivos no uso do SCG e no desempenho organizacional.

Por fim, no que se refere ao tempo total de experiência dos respondentes, verifica-se que 24,36% possui entre 5 a 10 anos; 20,51% entre 10 a 15 anos e 20,51% entre 15 a 20 anos. Destaca-se que os respondentes possuem vasta experiência, considerando o tempo informado.

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

A Tabela 4 apresenta as características dos meios de hospedagem, dos quais os respondentes são colaboradores.

Tabela 4- Características dos meios de hospedagem (Continua)

Localização	N	(%)	Nº funcionários	N	(%)
Alagoas	1	1,28%	Até 20	5	6,41%
Bahia	3	3,85%	De 20 a 40	26	33,33%
Ceará	1	1,28%	De 40 a 60	16	20,51%
Mato Grosso	1	1,28%	De 60 a 80	7	8,97%
Minas Gerais	4	5,13%	De 80 a 100	3	3,85%
Pará	1	1,28%	Acima de 100	21	26,92%
Paraíba	8	10,26%			
Paraná	6	7,69%			
Pernambuco	8	10,26%			
Piauí	1	1,28%			
Rio Grande do Norte	3	3,85%			
Rio de Janeiro	3	3,85%			
Rio Grande do Sul	14	17,95%			

Localização	N (%)		Nº funcionários	Continuação	
	N	(%)		N	(%)
São Paulo	7	8,97%			
Santa Catarina	16	20,51%			
Tocantins	1	1,28%			
Total	78	100%			
Tempo de funcionamento do hotel	N	(%)	Membro de rede hoteleira	N	(%)
Até 1 ano	2	2,56%	Sim	58	74,36%
De 1 a 5 anos	21	26,92%	Não	20	25,64%
De 5 a 10 anos	18	23,08%			
De 10 a 15 anos	9	11,54%			
De 15 a 20 anos	7	8,97%			
De 20 a 25 anos	4	5,13%			
De 25 a 30 anos	5	6,41%			
Acima de 30 anos	12	15,38%			
Total	78	100%			
Classificação	N	(%)			
Flat/Apart-Hotel	6	7,69%			
Hotel	64	82,05%			
Hotel Fazenda	1	1,28%			
Resort	7	8,97%			
Total	78	100%	Total	78	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Considerando-se os dados da Tabela 4, verifica-se que os meios de hospedagem da amostra estão distribuídos em 16 estados do Brasil. Desses estados 20,51% dos meios de hospedagem são de Santa Catarina; 17,95% do Rio Grande do Sul; 10,26% da Paraíba e 10,26% de Pernambuco. De forma complementar, verifica-se que 46,15% ($n = 36$) dos respondentes estão localizados na região Sul, 32,05% ($n = 25$) na região Nordeste, 17,95% ($n = 14$) na região sudeste 2,56% ($n = 2$) na região Norte, 1,28% ($n = 1$) na região Centro-Oeste.

Com relação ao número de funcionários dos meios de hospedagem, evidencia-se que 33,33% possuem entre 20 a 40 funcionários; 26,92% acima de 100 funcionários e 20,51% entre 40 e 60 funcionários. Aspecto alinhado com a restrição realizada pelo estudo, tendo em vista que fazem parte da população meios de hospedagem com mais de 100 UH's.

Concernente ao tempo de funcionamento dos meios de hospedagem da amostra, destaca-se que 26,92% dos meios de hospedagem possuem entre 1 a 5 anos de funcionamento; 23,08% entre

5 a 10 anos e 15,38% acima de 30 anos. Verifica-se que são empresas solidificadas no meio hoteleiro e na região em que estão inseridas. Isso transmite segurança aos usuários em relação aos serviços ofertados. De modo complementar, essas empresas hoteleiras já possuem políticas/estratégias mais amadurecidas o que pode refletir na gestão e por consequência nos controles utilizados.

No que diz respeito à rede hoteleira, verifica-se que 74,36% dos meios de hospedagem da amostra pertencem a uma rede hoteleira. Isso pode refletir na forma como os sistemas de controle são utilizados, visto que as redes hoteleiras já possuem políticas/estratégias estabelecidas. Por fim, quanto à classificação, segundo a Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, 82,05% são categorizados como Hotéis; 8,97% como Resorts e 7,69% Flat/Apart-Hotel.

4.3 INFORMAÇÕES DO SCG

A Tabela 5 apresenta as informações utilizadas pelos respondentes disponibilizadas pelo SCG a fim de verificar o nível do controle que os respondentes entendem ao responder o questionário, se mais estratégico ou operacional. Destaca-se que as escalas significam: 1. Nunca Utilizado; 2. Raramente Utilizado; 3. Pouco Utilizado; 4. Indiferente; 5. Frequentemente Utilizado; 6. Muito frequentemente Utilizado; 7. Extremamente Utilizado.

Tabela 5- Informações disponibilizadas pelos SCG's

Assertiva	Quantidade						
	1	2	3	4	5	6	7
Informação relacionada com possíveis eventos futuros (políticas do governo de mercado futuro)	4	3	7	1	32	19	12
Informações sobre a probabilidade (quantificada) de eventos futuros que ocorrem (estimativas de probabilidade)	4	1	7	3	27	18	18
Informações de natureza não econômica, como preferências de clientes, as atitudes dos funcionários, relação de trabalho, atitude em relação a órgãos governamentais e de consumidores, ameaças competitivas.	1	2	5	3	29	21	17
Informações sobre a extensão dos fatores externos à organização, tais como condições econômicas, o crescimento da população, a evolução tecnológica.	4	1	6	5	27	21	14
Informações de natureza relativamente não financeira para atividades de produção/serviços, tais como taxas de reserva, níveis de ocupação, os níveis de reclamações, eficiência dos empregados, absenteísmo.	1	0	1	1	18	17	40

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na Tabela 5, verifica-se que com relação à informação relacionada a possíveis eventos futuros 41,03% ($n = 32$) dos respondentes utilizam frequentemente e 24,36% ($n = 19$) muito frequentemente. No que diz respeito acerca das informações sobre a probabilidade, de forma quantificada, de eventos futuros ocorrerem, observa-se que 34,62% ($n = 27$) dos respondentes utiliza frequentemente, 23,08% ($n = 18$) utiliza muito frequentemente e 23,08% ($n = 18$) utiliza extremamente frequentemente. Dessa forma, evidencia-se que para os respondentes é relevante obter conhecimento acerca de eventos que possam ocorrer, como crise econômica, política governamental, baixa temporada a fim de que possam estar preparados para esses cenários que podem comprometer seu desempenho organizacional.

No que se refere às informações de natureza não econômica, destaca-se que 37,18% ($n = 29$) dos respondentes utilizam frequentemente, 26,92% ($n = 21$) utilizam muito frequentemente e 21,79% ($n = 17$) utilizam extremamente. De forma complementar, as informações de natureza relativamente não financeira para atividades de produção/serviços são utilizadas extremamente por 51,28% ($n = 40$) pelos respondentes, 23,08% ($n = 18$) frequentemente e 21,79% ($n = 17$) muito frequentemente. Isso porque se trata de empresas do setor turístico que dependem fortemente de informações não financeiras, como a satisfação e preferências do cliente, as atitudes dos funcionários, relação de trabalho, atitude em relação a órgãos governamentais e de consumidores, ameaças competitivas, taxas de reserva, níveis de ocupação, os níveis de reclamações, eficiência dos empregados e absenteísmo.

Por fim, as informações sobre a extensão dos fatores externos à organização são utilizadas extremamente por 34,62% ($n = 27$) dos respondentes e são muito frequentemente utilizadas por 26,92% ($n = 21$). A partir dessas informações é possível que os altos executivos direcionem o hotel para as políticas adotadas em relação as incertezas do ambiente, tanto para se prepararem para crises econômicas, baixa temporada como para o crescimento na economia e a alta temporada.

4.4 USO DO SCG

Observa-se, na Tabela 6, a distribuição das respostas quanto ao uso diagnóstico do SCG. Destaca-se que as escalas significam: 1. Nunca Utilizado; 2. Raramente Utilizado; 3. Pouco Utilizado; 4. Indiferente; 5.

Frequentemente Utilizado; 6. Muito frequentemente Utilizado; 7. Extremamente Utilizado.

Tabela 6- Uso diagnóstico

Assertiva	Quantidade						
	1	2	3	4	5	6	7
Acompanhar as metas com o que foi planejado	1	0	2	0	16	18	41
Rever as principais metas	1	0	2	1	24	21	29
Comparar os resultados às expectativas	1	0	2	1	12	18	44
Monitorar resultados	1	0	1	0	12	14	50
Projetar (<i>forecasting</i>) os resultados mais prováveis	1	1	5	0	17	20	34
Analisar somente as variações significativas entre o orçado e realizado	1	1	3	5	21	25	22

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verifica-se, na Tabela 6, que no que se refere ao acompanhamento das metas com o que foi planejado 52,56% ($n = 41$) dos respondentes utilizam extremamente, 23,08% ($n = 18$) utilizam muito frequentemente e 20,51% utilizam frequentemente. Dessa maneira, os respondentes utilizam o sistema de controle diagnóstico para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação ao padrão definido.

Com relação à revisão das principais metas, 37,18% ($n = 29$) dos respondentes revisam-nas extremamente, 30,77% ($n = 24$) revisam-nas frequentemente e 26,92% ($n = 21$) revisam-nas muito frequentemente. No que se refere à comparação dos resultados às expectativas 56,41% ($n = 44$) dos respondentes comparam extremamente os resultados com as expectativas, 23,08% ($n = 18$) muito frequentemente e 15,38% ($n = 12$) frequentemente comparam-nos. O monitoramento dos resultados é utilizado extremamente por 64,10% ($n = 50$) dos respondentes, é utilizado muito frequentemente por 17,95% ($n = 14$) e é utilizado frequentemente por 15,38% ($n = 12$) dos respondentes. Nessa perspectiva, os respondentes monitoram e comparam os resultados obtidos e corrigem eventuais desvios entre o desempenho esperado e o realizado.

Com relação à projeção dos resultados mais prováveis 43,59% ($n = 34$) dos respondentes utilizam extremamente, 25,64% ($n = 20$) utilizam muito frequentemente e 21,79% ($n = 17$) utilizam

frequentemente. Por fim, 32,05% ($n = 25$) dos respondentes muito frequentemente analisam somente as variações significativas entre o orçado e o realizado, 28,21% ($n = 22$) utilizam extremamente e 26,92% ($n = 21$) utilizam frequentemente.

A Tabela 7 apresenta a distribuição das respostas quanto ao uso interativo do SCG. Ressalva-se que as escalas significam: 1. Nunca Utilizado; 2. Raramente Utilizado; 3. Pouco Utilizado; 4. Indiferente; 5. Frequentemente Utilizado; 6. Muito frequentemente Utilizado; 7. Extremamente Utilizado.

Tabela 7- Uso interativo

Assertiva	Quantidade						
	1	2	3	4	5	6	7
Incentivar o contínuo desafio, debater dados subjacentes e planos de ação	1	1	2	4	29	25	16
Focar nas questões críticas para o sucesso do hotel	1	1	1	2	19	28	26
Unificar a visão do hotel sobre os problemas que afetam o desempenho	1	1	2	3	23	21	27
Questionar e discutir as decisões e ações para o melhor desempenho do hotel	1	1	0	0	23	24	29
O processo de controle de modo geral é contínuo e exige atenção regular e frequente	1	0	1	1	17	29	29

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na Tabela 7, observa-se que 37,18% ($n = 29$) dos respondentes utilizam frequentemente o incentivo ao contínuo desafio, debatem os dados subjacentes e os planos de ação, 32,05% ($n = 25$) utilizam muito frequentemente e 20,51% ($n = 16$) utilizam muito frequentemente. Dessa forma, evidencia-se que os respondentes se envolvem regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados.

Com relação ao foco nas questões críticas para o sucesso do hotel, verifica-se que 35,90% ($n = 28$) dos respondentes utilizam muito frequentemente, 33,33% ($n = 26$) utilizam extremamente e 24,36% ($n = 19$) utilizam frequentemente. Nota-se que os respondentes possuem uma tendência em focar nas questões críticas do hotel.

No que diz respeito à unificação da visão do hotel sobre os problemas que afetam o desempenho, verifica-se que 34,62% ($n = 27$)

utilizam extremamente, 29,49% ($n = 23$) utilizam frequentemente e 26,92% ($n = 21$) utilizam muito frequentemente.

No que se refere ao questionamento e discussão das decisões e ações para o melhor desempenho do hotel, nota-se que 37,18% ($n = 29$) dos respondentes utilizam extremamente, 30,77% ($n = 24$) utiliza muito frequentemente e 29,49% ($n = 23$) utiliza frequentemente. Isso porque as discussões ativam novas ideias e novas estratégias, melhorando o desempenho do hotel.

Por fim, o processo de controle contínuo e com atenção regular e frequente é utilizado extremamente por 37,18% ($n = 29$), muito frequentemente por 37,18% ($n = 29$) e frequentemente por 21,79% ($n = 17$) dos respondentes. Nessa perspectiva, o processo de controle para esses respondentes exige atenção frequente e regular dos gestores em todos os níveis da organização.

4.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A Tabela 8 apresenta a distribuição das respostas quanto ao desempenho organizacional financeiro dos hotéis que fazem parte os respondentes. Evidencia-se que as escalas significam: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo fortemente; 3. Discordo parcialmente; 4. Nem discordo, nem concordo; 5. Concordo parcialmente; 6. Concordo fortemente; 7. Concordo totalmente.

Tabela 8- Desempenho organizacional financeiro

Assertiva	Quantidade						
	1	2	3	4	5	6	7
Em média, o hotel alcançou nos últimos três anos um retorno financeiro conforme os objetivos esperados	3	7	10	1	35	9	13
Nos últimos três anos a rentabilidade global do hotel aumentou	13	5	5	3	27	13	12
O hotel, nos últimos três anos, alcançou seus objetivos financeiros	9	7	7	6	31	8	10
O hotel, nos últimos três anos, obteve um crescimento na receita	10	5	5	5	24	16	13

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verifica-se, na Tabela 8, que 44,87% ($n = 35$) dos respondentes concordam parcialmente que, em média, o hotel alcançou nos últimos três anos um retorno financeiro conforme os objetivos esperados,

16,67% ($n = 13$) concordam totalmente e 12,82% ($n = 10$) discordam parcialmente. Com relação à rentabilidade global do hotel, 34,62% ($n = 27$) dos respondentes concordam parcialmente que aumentou nos últimos três anos, 16,67% ($n = 13$) concordam fortemente e 16,67% ($n = 13$) discordam totalmente. Nessa perspectiva, verifica-se que ocorre uma ampla variação na percepção dos respondentes no que se refere ao aumento da rentabilidade global do hotel.

No que se refere ao alcance dos objetivos financeiros, 39,74% ($n = 31$) dos respondentes concordam parcialmente que, nos últimos três anos, obtiveram-se esse alcance, 12,82% ($n = 10$) concordam totalmente e 11,54% ($n = 9$) discordam totalmente. Por último, com relação ao crescimento na receita, nota-se que 30,77 ($n = 24$) dos respondentes concordam parcialmente que ocorreu esse aumento, 20,51% ($n = 16$) concordam fortemente e 16,67% ($n = 13$) concordam totalmente.

A Tabela 9 apresenta a distribuição das respostas quanto ao desempenho organizacional não financeiro. As escalas significam: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo fortemente; 3. Discordo parcialmente; 4. Nem discordo, nem concordo; 5. Concordo parcialmente; 6. Concordo fortemente; 7. Concordo totalmente.

Tabela 9- Desempenho organizacional não financeiro

Assertiva	Quantidade						
	1	2	3	4	5	6	7
Nas últimas temporadas tenho percebido que os hóspedes estão cada vez mais satisfeitos com o hotel	2	0	2	5	28	34	7
Nas últimas temporadas eu tenho percebido aumento na quantidade de trabalho realizado	1	3	1	3	34	26	10
Nas últimas temporadas eu tenho percebido melhoria geral na qualidade do trabalho realizado	2	1	1	4	26	31	13
Nos últimos meses eu tenho percebido melhoria na pontualidade no cumprimento dos prazos de atendimento	2	2	1	5	32	29	7

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota-se, na Tabela 9, que nas últimas temporadas 43,59% ($n = 34$) dos respondentes concordam fortemente que os hóspedes estão cada vez mais satisfeitos com o hotel, 35,90% ($n = 34$) concordam parcialmente e 8,97% ($n = 7$) concordam totalmente. À vista disso,

evidencia-se que os hóspedes estão mais satisfeitos com o serviço prestado pelos hotéis da amostra.

Com relação ao aumento na quantidade de trabalho realizado, observa-se que 43,59% ($n = 34$) dos respondentes concordam parcialmente que, nas últimas temporadas, ocorreu um aumento, 33,33% ($n = 26$) concordam fortemente e 12,87% ($n = 26$) concordam totalmente. Com relação à melhoria geral na qualidade do trabalho realizado 39,74% ($n = 31$) dos respondentes concordam fortemente que ocorreu uma melhoria, 33,33% ($n = 26$) concordam parcialmente e 16,67% ($n = 13$) concordam totalmente. De maneira complementar, no que se refere à pontualidade no cumprimento dos prazos de atendimento, 41,03 ($n = 32$) dos respondentes concordam parcialmente que ocorreu uma melhoria, 37,18% ($n = 29$) concordam fortemente e 8,97% ($n = 7$) concordam totalmente. Nessa perspectiva, nota-se que os respondentes têm percebido uma melhora no serviço prestado pelos hotéis da amostra.

4.6 AVALIAÇÕES DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Nesta seção são apresentados os procedimentos de avaliação de validade do modelo de mensuração, sendo: Validade Convergente, Validade Discriminante e Consistência interna. Enfatiza-se que antes foi observado se na amostra existiam *missing values*, o que não foi encontrado. Assim prosseguiu-se com as referidas análises.

4.3.1 Validade convergente do modelo

A validade convergente verifica a Variância Média Extraída (VME) ou *Average Variance Extracted* (AVE) que representa a quantidade de variância compartilhada entre os indicadores de cada um dos construtos ou variáveis latentes (HAIR Jr. et al., 2005).

De acordo com Fornell e Larcker (1982) e Chin (1998), para modelos reflexivos são considerados os seguintes indicadores para validade convergente:

Quadro 5- Indicadores da validade convergente

Critério	Definição
Carga fatorial $\lambda > 0,7$,	As cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Hair Jr. et al. (2014) sugerem que as cargas externas dos indicadores devem ser maiores que 0,70. Indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para remoção apenas se a exclusão levar a um aumento na confiabilidade composta ou Variância Média Extraída - VME (<i>Average Variance Extracted</i> – AVE) acima do valor sugerido. Antes de eliminar um indicador, deve-se avaliar o efeito sobre a validade de conteúdo. Indicadores com cargas externas consideradas fracas podem, por vezes, ter peso significativo na validade de conteúdo. Indicadores com carga externa abaixo de 0,40 devem ser sempre eliminados.
Variância média extraída (VME) > 50%,	De acordo com Hair Jr. et al. (2014), como o valor da média geral dos quadrados das cargas dos indicadores associados ao construto (soma dos quadrados das cargas dividido pelo número de indicadores).

Fonte: Hair Jr. et al. (2014)

Os dados encontrados em termos de validade convergente do modelo são exibidos na Tabela 10. Ressalta-se o uso das siglas.

Tabela 10- Validade Convergente

Variáveis	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
DOFIN	0,864
DONFIN	0,882
EXP	1,000
FORM	1,000
GEN	1,000
IDADE	1,000
TEMP_CARG	1,000
UD	0,841
UI	0,825

Legenda: DOFIN: Desempenho Organizacional Financeiro; DONFIN: Desempenho Organizacional Não Financeiro; EXP: Experiência; FORM: Formação; GEN: Gênero; TEMP_CARG: Tempo no Cargo; UD: Uso diagnóstico; UI: Uso Interativo.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise da Tabela 10 revela que os construtos que apresentam as menores cargas para a VME são o uso interativo e o uso diagnóstico, sendo 0,825 e 0,841, respectivamente. Isso revela que as variáveis manifestadas referentes a essas duas variáveis latentes explicam 82,5% do uso interativo e 84,1% do uso diagnóstico. Verifica-se que esses valores estão acima de 0,5 que é o ponto de corte, assim, explicações acima de 50% são consideradas satisfatórias.

4.3.2 Validade discriminante

O critério da validade discriminante avalia se os itens que refletem o fator não estão correlacionados com outros fatores. Nesse entendimento, Hair Jr. et al. (2014) recomendam duas medidas para a validade discriminante: (i) cargas transversais (*Cross Loadings*), e; (ii) critério de Fornell e Larcker.

As cargas transversais ou matriz *Cross Loadings* descrevem que para os pesos dos indicadores associados ao construto devem ser superiores as cargas dos outros construtos (cargas cruzadas) (HAIR JR. et al., 2014). Assim sendo, quando há presença de cargas que sobrepõe às cargas externas dos indicadores acusam-se problemas de validade discriminante.

Outra forma é o critério de Fornell e Larcker (1981) é outra forma de mensurar a validade discriminante, realizada por meio da comparação da raiz quadrada dos valores da VME com as correlações das variáveis latentes. A raiz quadrada da VME de cada construto deve ser superior à sua maior correlação com outro construto e caso este critério não seja atendido, pode-se remover o indicador de um construto específico na tentativa de atender o recomendado (HAIR JR. et al., 2014). Os valores da validade discriminante Fornell e Larcker são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11- Validade Discriminante Fornell e Larcker

	DOFIN	DONFIN	EXP	FORM	GEN	IDADE	TEMP_CARG	UD	UI
DOFIN	0,930								
DONFIN	0,206	0,939							
EXP	0,062	- 0,069	1,00 0						
FORM	- 0,061	- 0,011	- 0,015	1,00 0					
GEN	- 0,046	0,118	- 0,351	0,219	1,00 0				
IDADE	- 0,008	- 0,040	0,771	0,122	- 0,307	1,000			
TEMP_CARG	- 0,066	- 0,166	0,583	0,131	- 0,255	0,586	1,000		
UD	0,311	0,465	- 0,040	0,204	0,115	- 0,042	-0,230	0,917	
UI	0,313	0,709	- 0,107	0,141	0,122	- 0,104	-0,189	0,702	0,908

Legenda: DOFIN: Desempenho Organizacional Financeiro; DONFIN: Desempenho Organizacional Não Financeiro; EXP: Experiência; FORM: Formação; GEN: Gênero; TEMP_CARG: Tempo no Cargo; UD: Uso diagnóstico; UI: Uso Interativo.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados da Tabela 11 demonstram que o modelo atende os critérios desse índice, pois a raiz quadrada da AVE é maior do que qualquer valor da linha ou coluna correspondente. Isto indica que a validade discriminante é suficiente. Evidencia-se também a validade discriminante pelo critério da Matriz *cross-loading* conforme a Tabela 8.

Tabela 12- Validade discriminante – Matriz *Cross-Loading* (Continua)

	DOFIN	DONFIN	EXP	FORM	GEN	IDADE	TEMP_CARG	UD	UI
DOFIN_1	0,897	0,291	0,085	-0,09	-0,065	0,032	-0,074	0,322	0,369
DOFIN_2	0,915	0,18	-0,003	-0,038	-0,011	-0,066	-0,065	0,209	0,263
DOFIN_3	0,958	0,099	0,052	-0,052	-0,065	-0,011	-0,056	0,273	0,226
DOFIN_4	0,948	0,159	0,079	-0,036	-0,022	-0,005	-0,046	0,324	0,276
DONFIN_1	0,132	0,958	-0,02	-0,031	0,026	0,021	-0,158	0,464	0,68
DONFIN_3	0,216	0,94	-0,098	0,018	0,102	-0,045	-0,138	0,422	0,687
DONFIN_4	0,235	0,919	-0,078	-0,018	0,212	-0,094	-0,172	0,425	0,627
EXP	0,062	-0,069	1	-0,015	-0,351	0,771	0,583	-0,04	-0,107
FORM	-0,061	-0,011	-0,015	1	0,219	0,122	0,131	0,204	0,141
GEN	-0,046	0,118	-0,351	0,219	1	-0,307	-0,255	0,115	0,122
IDADE	-0,008	-0,04	0,771	0,122	-0,307	1	0,586	-0,042	-0,104
TEMP_CARG	-0,066	-0,166	0,583	0,131	-0,255	0,586	1	-0,23	-0,189
UD_1	0,234	0,468	-0,087	0,191	0,18	-0,037	-0,236	0,948	0,676
UD_2	0,29	0,422	-0,034	0,184	0,119	-0,114	-0,173	0,874	0,611
UD_3	0,307	0,458	-0,074	0,164	0,157	-0,045	-0,253	0,96	0,682

Continuação

	DOFIN	DONFIN	EXP	FORM	GEN	IDADE	TEMP_CARG	UD	UI
UD_4	0,242	0,428	-0,1	0,205	0,164	-0,072	-0,26	0,929	0,64
UD_5	0,357	0,352	0,122	0,193	-0,106	0,081	-0,122	0,871	0,607
UI_1	0,286	0,607	-0,117	0,101	0,111	-0,126	-0,186	0,621	0,88
UI_2	0,29	0,675	-0,026	0,163	0,057	-0,009	-0,109	0,611	0,939
UI_3	0,341	0,645	-0,062	0,147	0,098	-0,07	-0,158	0,651	0,932
UI_4	0,303	0,674	-0,136	0,114	0,124	-0,141	-0,188	0,607	0,933
UI_5	0,196	0,615	-0,151	0,111	0,171	-0,131	-0,222	0,709	0,856

Legenda: DOFIN: Desempenho Organizacional Financeiro; DONFIN: Desempenho Organizacional Não Financeiro; EXP: Experiência; FORM: Formação; GEN: Gênero; TEMP_CARG: Tempo no Cargo; UD: Uso diagnóstico; UI: Uso Interativo.
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificam-se na Tabela 12 que foram excluídos do modelo os itens “UD_6”, “DONFIN_2”, sendo respectivamente “Analisar somente as variações significativas entre o orçado e realizado” e “Nas últimas temporadas eu tenho percebido aumento na quantidade de trabalho realizado”, visto que não atendiam ao critério desse modelo. Isto porque, infere-se que os respondentes podem analisar todas as variações ocorridas entre o orçado e realizado, ou analisar durante o processo, o que caracteriza o item como uso interativo e não diagnóstico. Com relação à quantidade do trabalho realizado, infere-se que a quantidade de trabalho não necessariamente acarretaria em uma melhora no desempenho, visto que, por exemplo, pode ocorrer uma contratação maior de colaboradores para o hotel. Assim sendo, vale salientar que todos os critérios de validação do modelo foram realizados sem os mencionados indicadores.

4.3.3 Confiabilidade do modelo

Para avaliação do modelo, a literatura recomenda dois critérios: (a) Alfa de Cronbach e; (b) Confiabilidade Composta. O primeiro mede o grau de covariância de uma série de itens, que variam em um intervalo de 0 a 1. Quanto mais elevada a contagem, maior a confiabilidade da escala. Isto posto, um valor de pelo menos 0,7 reflete uma fidedignidade aceitável (NUNNALLY, 1978), embora alguns valores inferiores sejam aceitáveis conforme a literatura.

Outro critério é a confiabilidade composta (*Composite Reliability*), que, segundo Marôco (2010), consiste na avaliação realizada a partir dos resultados obtidos do modelo de análise fatorial confirmatória para os coeficientes de mensuração e dos erros de medida. De acordo com a literatura, os valores abaixo de 0,60 indicam falta de consistência interna, entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias e valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios em pesquisas empíricas.

Os dados obtidos para a confiabilidade do modelo são destacados na Tabela 13.

Tabela 13- Confiabilidade do modelo

Variáveis	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
DOFIN	0,948	0,962
DONFIN	0,933	0,957
EXP	-	1,000
FORM	-	1,000
GEN	-	1,000
IDADE	-	1,000
TEMP_CARG	-	1,000
UD	0,952	0,963
UI	0,947	0,959

Legenda: DOFIN: Desempenho Organizacional Financeiro; DONFIN: Desempenho Organizacional Não Financeiro; EXP: Experiência; FORM: Formação; GEN: Gênero; TEMP_CARG: Tempo no Cargo; UD: Uso diagnóstico; UI: Uso Interativo.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com a observação dos indicadores de confiabilidade do modelo para o Alfa de Cronbach todos os coeficientes obtidos foram satisfatórios, visto que o menor valor foi de 0,947 para Uso Interativo. Com relação à confiabilidade composta, verifica-se também que todos os valores são considerados satisfatórios, com o menor coeficiente para a variável desempenho organizacional não financeiro (0,959).

4.3.4 Validação e testes R^2

O R^2 representa a porcentagem de variância de uma variável latente que é explicada por outras variáveis latentes e por meio dele tem-se “a proporção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural” (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 67).

Ainda acerca dos R^2 destaca-se que existem efeitos médios e grandes, o que evidencia alta explicação do modelo, pois para tais inferências assumiram-se os argumentos citados por Ringle, Silva e Bido (2014), de que $R^2 = 2\%$ efeito pequeno; $R^2 = 13\%$ efeito médio; e $R^2 = 26\%$ efeito grande. Esses efeitos são apresentados na Tabela 14:

Tabela 14- Valores do R²

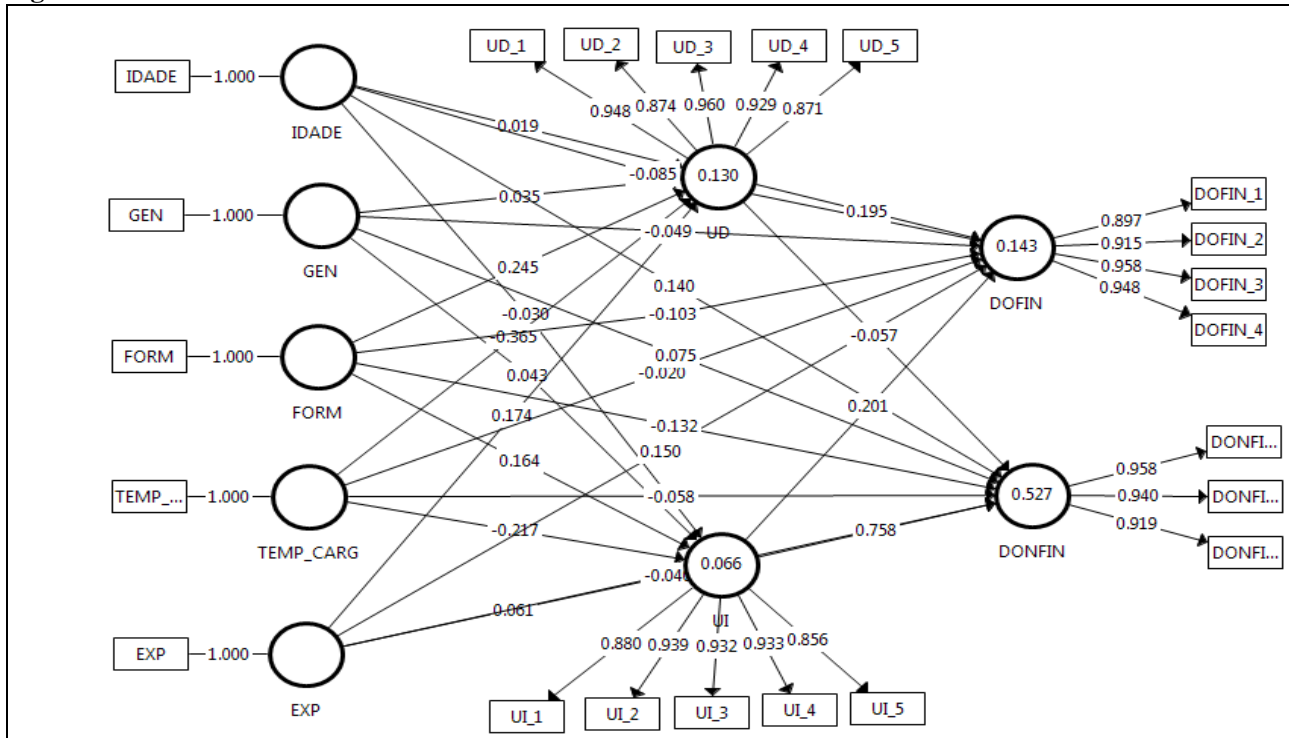
	R Square
DOFIN	0,143
DONFIN	0,527
UD	0,130
UI	0,066

Legenda: DOFIN: Desempenho Organizacional Financeiro; DONFIN: Desempenho Organizacional Não Financeiro; UD: Uso diagnóstico; UI: Uso Interativo.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com os valores obtidos para os coeficientes do R² destacados na Tabela 14, verifica-se que as variáveis Uso Diagnóstico (UD) e Uso Interativo (UI) evidenciaram um R² de 0,130 e 0,066 de poder explicativo pelas variáveis das características dos executivos do alto escalão (idade, gênero, formação, tempo no cargo e experiência). As variáveis Desempenho Organizacional Financeiro (DOFIN) e Desempenho Organizacional Não Financeiro (DONFIN) evidenciaram coeficientes de 0,143 e 0,527, indicando que no final a variável Desempenho Organizacional Financeiro e Desempenho Organizacional Não Financeiro são explicadas por todos os outros componentes em 14,3% e 52,7%, respectivamente. A Figura 5 apresenta o modelo estrutural da pesquisa com os coeficientes de caminho.

Figura 5-Modelo estrutural com coeficientes de caminho



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na Figura 4, observa-se o modelo estrutural e os coeficientes de caminho. O modelo atendeu os critérios solicitados e por isso procedeu a técnica *Bootstrapping*, analisada a seguir.

4.3.5 Avaliação das hipóteses

A técnica *Bootstrapping* é utilizada para “validar um modelo multivariado extraindo-se um grande número de subamostras e estimando os modelos para cada uma delas” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 21). Esta ferramenta foi utilizada para examinar a significância das relações entre os construtos, com 2.000 replicações das 78 observações obtidas. Os resultados estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 15- Coeficientes de caminhos e significância das relações

(Continua)

Hipótese	Relação Estrutural	Dimensões	Valor Original	t-valor	p-valor
H ₁	características do alto executivo-> desempenho organizacional	Idade->DOFIN	-0,085	0,357	0,721
		GEN->DOFIN	-0,049	0,363	0,717
		FORM->DOFIN	-0,103	0,807	0,420
		TEMP_CARG->DOFIN	-0,020	0,128	0,898
		EXP->DOFIN	0,150	0,702	0,482
		Idade->DONFIN	0,140	1,044	0,297
		GEN->DONFIN	0,075	0,810	0,418
		FORM->DONFIN	-0,132	1,715	0,086***
		TEMP_CARG->DONFIN	-0,058	0,485	0,628
		EXP->DONFIN	-0,040	0,293	0,769
H ₂	características do alto executivo-> uso do SCG	Idade->UD	0,019	0,097	0,923
		GEN->UD	0,035	0,313	0,754
		FORM->UD	0,245	1,985	0,047**
		TEMP_CARG->UD	-0,365	2,569	0,010*
		EXP->UD	0,174	0,934	0,350
		Idade->UI	-0,030	0,201	0,840

Continuação

Hipótese	Relação Estrutural	Dimensões	Valor Original	t-valor	p-valor
H ₂	características do alto executivo-> uso do SCG	GEN->UI	0,043	0,355	0,723
		FORM->UI	0,164	1,378	0,169
		TEMP_CARG->UI	-0,217	1,587	0,113
		EXP->UI	0,061	0,372	0,710
H ₃	uso do SCG-> desempenho organizacional	UD->DOFIN	0,195	1,032	0,302
		UD->DONFIN	-0,057	0,473	0,636
		UI->DOFIN	0,201	1,252	0,211
		UI->DONFIN	0,758	6,009	0,000*

*Significante a 1%, **Significante a 5%, ***Significante a 10%.

Legenda: DOFIN: Desempenho Organizacional Financeiro; DONFIN: Desempenho Organizacional Não Financeiro; EXP: Experiência; FORM: Formação; GEN: Gênero; TEMP_CARG: Tempo no Cargo; UD: Uso diagnóstico; UI: Uso Interativo

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As significâncias das relações entre as variáveis do estudo foram obtidas pelo procedimento de *bootstrapping* no software SmartPLS 3, com aplicação do teste t de *Student* bicaudal, conforme a Tabela 15. Verifica-se que valor de p foi considerado significativo para os valores de 1%, 5% e 10%.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As hipóteses da pesquisa foram testadas a partir dos resultados apresentados na Tabela 15, na qual se avaliou a significância das relações e o sinal do valor original para verificar se os achados se alinham ao recomendado pela teoria e com os demais estudos empíricos.

A hipótese H₁ compreende as relações entre as características do alto executivo (idade, gênero, formação, tempo no cargo, experiência) e o desempenho organizacional (financeiro e não financeiro).

H₁: As características observáveis- idade, nível de formação, gênero e experiência profissional- do alto executivo estão diretamente relacionadas com o desempenho organizacional.

Ocorreu relação significativa entre a relação: formação do alto executivo e desempenho organizacional não financeiro (p-valor <0,10). O que corrobora com estudos anteriores (HERRMANN; DATTA, 2005; JALBERT; FURUMO; JALBERT, 2010). Isto pode ser devido ao fato que se trata de empresas do setor turístico, ou seja, empresas que dependem fortemente da satisfação do cliente (MIA; PATIAR, 2001). E como observado na Tabela 3 (Características dos Respondentes), os respondentes possuem uma formação direcionada para esse setor, o que os auxilia na tomada de decisão.

As demais características - idade, gênero, tempo no cargo, experiência - não corroboram com os estudos empíricos anteriores, os quais encontraram uma relação significativa entre as características do alto executivo e o desempenho organizacional e o nível de formação não apresentou uma relação significativa com o desempenho financeiro (CARPENTER, 2002; DEZSÖ; ROSS, 2012; HENDERSON; MILLER; HAMBRICK, 2006; KRISHNAN; PARK, 2005; MCCLELLAND; BARKER; OH; 2012; SERFLING, 2014; SIMSEK, 2007; SOLAKOĞLU; DEMIR, 2016; TAYLOR, 1975; WANG et al., 2016).

Esses estudos utilizaram como mensuração para o desempenho organizacional dados numéricos, como o ROA (retorno sobre ativo), ROI (retorno sobre o investimento) e q de Tobin. No entanto, nesse estudo foi mensurado sob a perspectiva do alto executivo, dessa forma, infere-se que devido ao fato do constructo desempenho ter sido observado apenas como uma percepção, não foi encontrado relações significativas entre as variáveis.

A hipótese H2 compreende as relações entre as características do alto executivo (idade, gênero, formação, tempo no cargo e experiência) e o uso do SCG (interativo e diagnóstico).

H₂: As características observáveis- idade, nível de formação, gênero e experiência profissional- do alto executivo estão relacionadas com a forma como são utilizados os SCG's

Dentre os caminhos testados houve relação significativa entre o nível de formação e uso diagnóstico (p-valor <0,05). Esse resultado aponta que os altos executivos com maior nível de formação utilizam os SCG de forma mais diagnóstica, o que está de acordo com literatura que menciona que o nível de formação dos executivos afeta seus processos de decisão (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009).

Outra relação que foi evidenciada significância estatística foi entre o tempo no cargo e uso diagnóstico (p-valor <0,01). Esse achado aponta que os altos executivos com mais tempo no cargo utilizam o SCG de forma mais diagnóstica, o que corrobora com os achados de Naranjo-Gil (2016). Não foram identificados outros estudos que se propusessem a investigar essas unidades a fim de que corroborassem ou não com os achados deste estudo.

As demais características - idade, gênero e experiência - não apresentaram significância estatística com relação ao uso do SCG. Esses achados não confirmam os resultados obtidos pelos estudos empíricos anteriores de Naranjo-Gil (2016) e Naranjo-Gil, Sánchez-Expósito e Gómez-Ruiz (2016), visto que encontraram uma relação entre essas características e os sistemas de informação de controle (NARANJO-GIL, 2016) e práticas de gestão de controle (NARANJO-GIL; SÁNCHEZ-EXPÓSITO; GÓMEZ-RUIZ, 2016). Especula-se que a diferença acerca da característica gênero seja devido ao fato que se trata de empresas hoteleiras, visto que nesse setor não possui uma tendência de algum gênero se sobressair sobre o outro (MIA; PATIAR, 2001). Com relação à idade e experiência, supõe-se que seja pelo fato de os

respondentes não possuem uma diferença significativa nessas variáveis.

Por fim, a hipótese H3 compreende as relações entre o uso do SCG e o desempenho organizacional.

H₃: O uso do SCG está relacionado com o desempenho organizacional

Dentre as relações testadas houve relação significativa entre o Uso Interativo e o Desempenho Não Financeiro (p-valor <0,01). Esse resultado indica que o uso do sistema de controle de forma interativa resulta em um melhor desempenho não financeiro, o que convergem com a literatura que menciona que o SCG influencia no desempenho organizacional (SIMONS, 1990; JUNQUEIRA et al., 2016). Pressupõe-se que ocorre essa relação devido ao fato que o Uso Interativo se tratar de um sistema centrado no diálogo e as empresas hoteleiras utilizam desse diálogo com os clientes a fim de verificar sua satisfação ou não com os seus serviços, determinado por meio do desempenho não financeiro (MIA; PATIAR, 2001).

Outra relação testada foi entre o Uso Interativo e o Desempenho Financeiro, no entanto, não se destacou uma relação significativa entre essas variáveis. Pressupõe-se que não possui relação pelo fato que o Uso Interativo é utilizado para estimular o debate de premissas e planos e a emergência de novas ideias e o Desempenho Financeiro é medido pela percepção de retorno financeiro, rentabilidade global do hotel e o crescimento da receita, isto é, mais objetivo.

A relação entre o Uso Diagnóstico e o Desempenho Financeiro também não apresentou significância. Especula-se que não ocorreu relação entre essas variáveis porque trata-se de um sistema que monitora os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação ao padrão definido de desempenho, mas esse desempenho foi mensurado por meio da percepção dos respondentes e não de dados numéricos (JUNQUEIRA et al., 2016). Outra relação que não houve significância foi entre e o Uso Diagnóstico e o Desempenho Não Financeiro. Supõe-se que seja devido ao fato que o controle diagnóstico possui ênfase no acompanhamento de indicadores críticos de desempenho, detecção de anormalidades e uso de padrões (SIMONS, 1995), no entanto o Desempenho Não Financeiro trata da satisfação dos hóspedes, da qualidade e quantidade do trabalho realizado e pontualidade no cumprimento dos prazos de atendimento sob a percepção do alto executivo e não dados exatos.

No Quadro 6, apresenta-se a síntese das hipóteses e seus resultados.

Quadro 6- Síntese dos resultados das hipóteses

	Hipótese	Resultado
H ₁	As características do alto executivo estão diretamente relacionadas com o desempenho organizacional	Suportada na relação formação e desempenho organizacional não financeiro
H ₂	As características do alto executivo estão relacionadas com a forma como são utilizados os SCG's	Suportada nas relações formação e uso diagnóstico e tempo no cargo e uso diagnóstico
H ₃	O uso do SCG está relacionado com o desempenho organizacional	Suportada na relação uso interativo e desempenho organizacional não financeiro

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para haver suporte total à hipótese, todas as relações devem ter significância estatística entre 1%, 5% e 10%. Considera-se que a hipótese tenha sido parcialmente suportada quando ao menos uma das relações subjacentes atendessem ao critério exposto. Isto porque ao observar as hipóteses desmembradas os resultados são diferentes do que ao se observar no todo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a relação das características observáveis dos executivos do alto escalão-sustentada sob a lente teórica da Teoria dos Escalões Superiores- no uso dos sistemas de controle gerencial e no desempenho em grandes hotéis do Brasil. A amostra compreendeu 78 executivos do alto escalão em Hotéis do Brasil.

Na etapa de análise e interpretação dos resultados, inicialmente, buscou-se identificar o perfil dos respondentes, como idade, gênero, nível de formação, área da última formação, tempo que ocupa o cargo atual, tempo total de experiência, entre outros. Do mesmo modo, a pesquisa traçou o perfil dos hotéis dos quais fazem parte os respondentes e, posteriormente, verificou-se as informações disponibilizadas pelos SCG's dos hotéis.

Em um segundo momento, investigou-se a relação das características dos executivos do alto escalão com a forma de uso do SCG e no desempenho organizacional. Os achados evidenciam que o nível de formação do alto executivo e o desempenho organizacional não financeiro possuem relação estatisticamente significante, o que corrobora com estudos anteriores (HERRMANN; DATTA, 2005; JALBERT, FURUMO E JALBERT, 2010). As outras características- idade, gênero, tempo no cargo e experiência - não apresentaram significância com o desempenho, bem como o nível de formação com o desempenho organizacional financeiro.

Verificou-se que o nível de formação e uso diagnóstico do SCG possuem relação estatisticamente significante. Isso significa que os executivos que possuem um nível maior de formação tendem a utilizar o SCG de forma diagnóstica. Observou-se também que o tempo no cargo e o uso diagnóstico possuem relação estatisticamente significante, esse resultado corroborou com Naranjo-Gil (2016). As outras características como, idade, gênero e experiência, não apresentaram significância estatística com relação ao uso do SCG.

Por fim, verificou-se uma relação significativa entre o Uso Interativo e o Desempenho Não Financeiro, o que converge com estudos anteriores (SIMONS, 1990; JUNQUEIRA et al., 2016). As demais relações - Uso Diagnóstico e o Desempenho Financeiro e o Uso Diagnóstico e o Desempenho Não Financeiro - não apresentaram significância.

A partir dos achados pode-se inferir que um nível maior de formação está relacionado ao desempenho não financeiro, assim, destaca-se a relevância de incentivar o aperfeiçoamento dos altos executivos dos hotéis, visto que podem realizar uma análise mais profunda na tomada de decisão, influenciando no desempenho não financeiro.

Infere-se também que apesar de os altos executivos terem um alto nível de formação e por isso terem uma tendência de serem mais abertos e mais familiarizados com a utilização sistemas de controle, bem como serem mais dispostos a mudarem os sistemas existentes (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009) ainda preferem utilizar os sistemas de controle mais tradicionais, isto é, de forma diagnóstica. Isso pode representar uma resistência quanto ao uso interativo do SCG.

O longo tempo ocupando o mesmo cargo torna o alto executivo resistente às mudanças, bem como de utilizar práticas de gestão inovadoras. Isso ocorre porque a cada ano a mais no cargo, o executivo torna-se mais fortemente empenhado em implementar o seu próprio paradigma, na forma como a organização deve ser gerenciada.

O uso interativo do SCG contribui para o desempenho não financeiro dos hotéis da amostra. O uso interativo estimula o desenvolvimento de novas ideias e iniciativas e orienta o surgimento de estratégias de baixo para cima, o que pode ocasionar em uma motivação nos funcionários que atendem melhor os hóspedes dos hotéis, tornando-os mais satisfeitos e melhorando o seu desempenho não financeiro.

Esta dissertação, como qualquer pesquisa científica, apresenta limitações que se devem às decisões da pesquisadora acerca do delineamento metodológico. Entretanto, essas limitações possibilitam oportunidades de novos estudos. Uma dessas limitações é o foco acerca das características de um executivo do alto escalão do hotel. Isso porque a gestão é um esforço compartilhado, dessa forma, a equipe de direção produzirá explicações de resultados organizacionais mais consistentes do que analisar as características de apenas um alto executivo. Outro fator limitante é porque se utilizou apenas as características observáveis, visto que as características psicológicas podem explicar melhor a sua relação com o uso do SCG e no desempenho organizacional. Evidencia-se também como fator limitante as medidas subjetivas de desempenho utilizadas, isso exige que os resultados devam ser interpretados com cautela, devido à possível existência de viés nas respostas.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se utilizar a equipe de direção das organizações, verificando se a sua heterogeneidade está relacionada com o uso do SCG e no desempenho. Heterogeneidade é a diversidade da equipe de direção.

Outra sugestão de pesquisa é empregar as características psicológicas da Teoria dos Escalões Superiores da equipe de direção. Ou, ainda, a utilização simultânea das características observáveis e psicológicas. Como sugestão também estender o modelo da SEM com variáveis de controle que possam atenuar possíveis influências contingências. Recomenda-se, ainda, realizar um estudo qualitativo para explicar as variáveis que não apresentaram significância estatística.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, organizations and society**, v. 24, n. 3, p. 189-204, 1999.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of international business studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 3 p. 53-66, 1994.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 107-124, 1989.
- BARKER, V. L.; MUELLER, G. C. CEO characteristics and firm R&D spending. **Management Science**, v. 48, n. 6, p. 782-801, 2002.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 469-469, 1996.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic

Analysis. **The SAGE Handbook of Organization Studies**, p. 111, 2006.

BIDO, D. S.; SILVA, D.; SOUZA, C. A. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.11, n. 2, p. 245-269, 2010.

BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, organizations and society**, v. 29, n. 8, p. 709-737, 2004.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International journal of operations & production management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BOEKER, W. Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 152-170, 1997.

BOURNE, M.; MILLS, J.; WOLCOX, M.; NELLY, A.; PLATTS, K.. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 20, n. 7, p. 754- 771, 2000.

CAMELO-ORDAZ, C.; HERNÁNDEZ-LARA, A. B.; VALLE-CABRERA, R. The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 8, p. 683-705, 2005.

CANNELLA, A. A.; HAMBRICK, D. C. Effects of executive departures on the performance of acquired firms. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S1, p. 137-152, 1993.

CARMEN DIAZ-FERNANDEZ, M.; ROSARIO GONZALEZ-RODRIGUEZ, M.; PAWLAK, M. Top management demographic characteristics and company performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 3, p. 365-386, 2014.

CARPENTER, M. A. The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 275-284, 2002.

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M.A.; SANDERS, W. G. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. **European management journal**, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.

CHENHALL, Robert H.; MORRIS, Deigan. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. **Accounting Review**, v. 61 n. 1 p. 16-35, 1986.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance part I. **Journal of Management studies**, v. 11, n. 3, p. 175-189, 1974.

CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CHIN, W. W. Issues and opinion on structural equation modeling. **MIS Quartely**, v. 22, n. 1, p. 7-16, 1998.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. **Information systems research**, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DAMONTE, L. T.; ROMPF, P. D.; DOMKE, D. J.; BAHL, R. Brand affiliation and property size effects on measures of performance in lodging properties. **Hospitality Research Journal**, v. 20, p. 1-16, 1997.

DEARBORN, D. C.; SIMON, H.A. Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. **Sociometry**, v. 21, n. 2, p. 140-144, 1958.

DER ZAHN, V.; MITCHELL, J. W. Association between gender and ethnic diversity on the boards of directors of publicly listed companies in South Africa and intellectual capital performance. **Financial Reporting, Regulation and Governance Journal**, v. 3, n. 1, p. 30, 2004.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic management journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DEZSÖ, C. L.; ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 9, p. 1072 -1089, 2012.

DILLMAN, D. A.; SMYTH, J. D.; CHRISTIAN, L. M.. **Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method**. John Wiley & Sons, 2014.

ENSLEY, M. D.; PEARSON, A.; PEARCE, C. L. Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 329-346, 2003.

FICK, G. R.; RITCHIE, J. B. Measuring service quality in the travel and tourism industry. **Journal of Travel Research**, v. 30, n. 2, p. 2-9, 1991.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 3, p. 484-503, 1990.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. **South-Western Pub**, 1996.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GHISELLI, E. E.; LODAHL, T. M. Patterns of managerial traits and group effectiveness. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 57, n. 1, p. 61, 1958.

HABER, S.; LERNER, M.. Correlates of tourist satisfaction. **Annals of tourism research**, v. 26, n. 1, p. 197-201, 1999.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures-the case of the tourism industry. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257, 2005.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

HALL, M. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? **Management Accounting Research**, v. 22, n. 2, p. 68-83, 2011.

HAMBRICK, D. C. The top management team: key to strategic success. **California management review**, v. 30, n. 1, p. 88-108, 1987.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: An update. **Academy of management review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; FUKUTOMI, G. DS. The seasons of a CEO's tenure. **Academy of management review**, v. 16, n. 4, p. 719-742, 1991.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HARDIN, A. M.; CHANG, J. C. J.; FULLER, M. A.; TORKZADEH, G. Formative measurement and academic research: In search of measurement theory. **Educational and Psychological Measurement**, v. 71, n. 2, p. 281-305, 2010.

HENDERSON, A. D.; MILLER, D.; HAMBRICK, D. C. How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 5, p. 447-460, 2006.

HENRI, J. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

HERRMANN, P.; DATTA, D. K. Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation*. **British Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 69-78, 2005.

HIEBL, Martin RW. Upper echelons theory in management accounting and control research. **Journal of Management Control**, v. 24, n. 3, p. 223-240, 2014.

HITT, M. A.; TYLER, B. B. Strategic decision models: Integrating different perspectives. **Strategic management journal**, v. 12, n. 5, p. 327-351, 1991.

HOFFMAN, L. R.; MAIER, N. RF. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 62, n. 2, p. 401, 1961.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HULLAND, J.. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. **Strategic management journal**, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.

JALBERT, T.; FURUMO, K.; JALBERT, M. Does Educational Background Affect CEO Compensation and Firm Performance?. **The Journal of Applied Business Research**, v. 27, n. 1, p. 15-40, 2010.

JERMIAS, J.; SETIAWAN, T. The moderating effects of hierarchy and control systems on the relationship between budgetary participation and performance. **The International Journal of Accounting**, v. 43, n. 3, p. 268-292, 2008.

JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E. V.; ZANQUETTO F. H.; GONZAGA, R. P. Efeito das Escolhas Estratégicas e dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho Organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 334-348, 2016.

JALBERT, T.; FURUMO, K.; JALBERT, M. Does Educational Background Affect CEO Compensation and Firm Performance?. **The Journal of Applied Business Research**, v. 27, n. 1, p. 15-40, 2010.

KABACOFF, R. I.; STOFFEY, R. W. Age differences in organizational leadership. In: **16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, San Diego, CA. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, 1992.

KLEIN, B.; LEFFLER, K. B. The role of market forces in assuring contractual performance. **The Journal of Political Economy**, v. 89, n. 4, p. 615-641, 1981.

KOR, Y. Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 11, p. 1081-1099, 2006.

KRISHNAN, H. A.; PARK, D. A few good women—on top management teams. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 12, p. 1712-1720, 2005.

KRISHNAN, G. V.; PARSONS, L. M. Getting to the bottom line: An exploration of gender and earnings quality. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 1-2, p. 65-76, 2008.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, organizations and society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LEBAS, M.; EUSKE, K. A. Conceptual and Operational Delineation of Performance. In: Neely, Andy. **Business Performance Measurement: Theory and Practice**. United kingdom: Cambridge University Press, 2002.

LILLIS, A. M.; MUNDY, J. Cross-sectional field studies in management accounting research-closing the gaps between surveys and case studies. **Journal of management accounting research**, v. 17, n. 1, p. 119-141, 2005.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, 1996.

MACPHERSON, A.; HOLT, R. Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. **Research Policy**, v. 36, n. 2, p. 172-192, 2007.

MCCLELLAND, P.L.; BARKER, V.L.; OH, W. CEO career horizon and tenure: Future performance implications under different contingencies. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 9, p. 1387-1393, 2012.

MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. **Behavioral Research In Accounting** v. 25, n. 1, p. 89-114, 2013.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. Oxford, England: Wiley, 1958.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. ReportNumber, Ltda, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEHRALIZADEH, Y.; SAJADY, S. H. A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. **Available at SSRN 902045**, 2006.

MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. **Handbooks of management accounting research**, v. 2, p. 785-802, 2006.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Pearson Education, 2007.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MOHAMED, R.; JAMIL, C. Z. M. Management Control Systems in Small Medium Hotels and Their Effect on Performance. **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 6, p. 1882-1885, 2015.

MIA, L.; CHENHALL, R. H. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. **Accounting, Organizations and Society**, v. 19, n. 1, p. 1-13, 1994.

MIA, L.; PATIAR, A. The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. **International Journal of Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 111-128, 2001.

MIA, L. Participation in budgetary decision making, task difficulty, locus of control, and employee behavior: An empirical study. **Decision Sciences**, v. 18, n. 4, p. 547-561, 1987.

MIA, L. The role of MAS information in organizations: an empirical study. **The British Accounting Review**, v. 25, n. 3, p. 269-285, 1993.

MIA, L.; CHENHALL, Robert H. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. **Accounting, Organizations and Society**, v. 19, n. 1, p. 1-13, 1994.

MILLER, D. Some organizational consequences of CEO succession. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 644-659, 1993.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

NARANJO-GIL, David. Cómo los equipos de dirección usan los sistemas de información y control en la gestión hospitalaria. **Gaceta Sanitaria**, v. 30, n. 4, p. 287-292, 2016.

NARANJO-GIL, D.; HARTMANN, F. Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7, p. 735-756, 2007.

NARANJO-GIL, D.; MAAS, V. S.; HARTMANN, Frank GH. How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. **European Accounting Review**, v. 18, n. 4, p. 667-695, 2009.

NARANJO-GIL, D.; SÁNCHEZ-EXPÓSITO, M. J.; GÓMEZ-RUIZ, L. Traditional vs. Contemporary Management Control Practices for Developing Public Health Policies. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 13, n. 7, p. 713, 2016.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring business excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2001.

NIELSEN, S. Top management team diversity: A review of theories and methodologies. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 3, p. 301-316, 2010.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. 2 ed. New York, McGraw-Hill, 1978.

OSHAGBEMI, T. Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. **Employee Relations**, v. 26, n. 1, p. 14-29, 2004.

OTLEY, D. Management control and performance management: whence and whither?. **The British Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003.

PATJAR, A.; MIA, L. Drivers of Hotel Departments' Performance: Evidence From Australia. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 14, n. 3, p. 316-337, 2015.

PHILLIPS, P. A. Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study. **International Journal of Hospitality Management**, v. 15, n. 4, p. 347-362, 1996

PHILLIPS, P. A. Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 7, p. 359-365, 1999.

PORTER, M. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of management review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

RICHARDSON, Roberto, J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

SERFLING, Matthew A. CEO age and the riskiness of corporate policies. **Journal of Corporate Finance**, v. 25, p. 251-273, 2014.

SICILIANO, J. I. The relationship of board member diversity to organizational performance. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 12, p. 1313-1320, 1996.

SILVA, J. D. G. **Investigação da prática da gestão econômica na atividade hoteleira**. 214 p. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SIMÕES, A. M. D.; RODRIGUES, J. A. Relação entre controle de gestão e estratégia: perspectiva histórica. **Revista iberoamericana de contabilidad de gestión**, v. XII, n. 23, p. 21-43, 2014.

SIMONS, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. **Accounting Organizations and Society**, v. 12, n. 4, p. 357-374, 1987.

SIMONS, R. **The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 15, n. 112, p. 127-143, 1990.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 49-62, 1991.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic management journal**, v. 15, n. 3, p. 169-189, 1994.

SIMONS, R. **Levers of Control**. Harvard Business School Publishing, 1995.

SIMSEK, Z. CEO tenure and organizational performance: An intervening model. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 653-662, 2007.

SOLAKOĞLU, M N.; DEMIR, N.. The role of firm characteristics on the relationship between gender diversity and firm performance. **Management Decision**, v. 54, n. 6, p.1407 – 1419, 2016.

SPENDER, J.-C.; GRANT, Robert M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 5-9, 1996.

SPILECKE, S. B.; BRETTEL, M. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. **European Management Journal**, v.31, n.4, p.410-422, 2013.

SU, S.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. The moderating effect of organizational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organizational performance. **Management Accounting Research**, v. 26, p. 40-53, 2015.

TAYLOR, R. N. Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 74-81, 1975.

TIHANYI, L.; ELLSTRAND A. E.; DAILY, C. M. Composition of the top management team and firm international diversification. **Journal of Management**, v. 26, n. 6, p. 1157-1177, 2000.

TSUI, J. SL. The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: an analysis of Chinese and Western managers. **The international journal of accounting**, v. 36, n. 2, p. 125-146, 2001.

VAN KNIPPENBERG, D; DE DREU, C. KW; HOMAN, A. C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, p. 1008, 2004.

VROOM, V. H.; PAHL, B. Relationship between age and risk taking among managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 55, n. 5, p. 399, 1971.

WALLY, S.; BAUM, J. R. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. **Academy of Management journal**, v. 37, n. 4, p. 932-956, 1994.

WANG, X.; MA, L.; WANG, Y. The impact of TMT functional background on firm performance: Evidence from listed companies in China's IT industry. **Nankai Business Review International**, v. 6, n. 3, p. 281-311, 2015.

WANG, G.; HOLMES, R. M.; OH, I. S.; ZHU, W. Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? a meta-analytic investigation based on upper echelons theory. **Personnel Psychology**, v. 69, n. 4, p. 775-862, 2016.

WEICK, K. E. Cognitive processes in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 1, n. 1, p. 41-74, 1979.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, organizations and society**, v. 32, n. 7, p. 757-788, 2007.

WIERSEMA, M. F.; BANTEL, Karen A. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of Management journal**, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.

WISEMAN, R. M.; GOMEZ-MEJIA, L. R. A behavioral agency model of managerial risk taking. **Academy of management Review**, v. 23, n. 1, p. 133-153, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

[Pesquisa Acadêmica]

Relação das características observáveis dos executivos do alto escalão no sistema de controle gerencial e no desempenho em hotéis do Brasil

Prezado [a] Diretor [a]

Estou na etapa crucial da elaboração da minha dissertação de mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado – da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Esta etapa consiste na coleta de dados, por meio de questionário, junto às equipes de direção dos grandes hotéis do Brasil.

A minha dissertação de mestrado – desenvolvida sob orientação do Professor Dr. Rogério João Lunkes – analisa a relação das características observáveis dos executivos do alto escalão no uso dos sistemas de controle gerencial (SCG) e no desempenho organizacional.

A participação é voluntária – respeitando o direito de recusa em participar, ou deixar de continuar a responder em qualquer momento - e os dados coletados serão tratados de maneira agregada. Com isso, saliento que a divulgação é imparcial, mantendo, portanto, o sigilo dos hotéis participantes dessa pesquisa, bem como os respondentes. O tempo para responder o questionário é de 10 minutos.

Agradeço antecipadamente a atenção e a colaboração dispensada.

Por fim, quaisquer dúvidas podem ser esclarecidas com um dos autores pelos e-mails [daianeantonini@gmail.com] ou [rogeriolunkes@hotmail.com].

Atenciosamente

Daiane Antonini Bortoluzzi

Mestranda em Administração PPG Administração UFSC

Rogério João Lunkes, Dr. UFSC

Orientador

Professor PPG Contabilidade/ PPG Administração UFSC

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Relação das características observáveis dos executivos do alto escalão no sistema de controle gerencial e no desempenho em hotéis do Brasil

Prezado Diretor (a),

Conto com seu apoio, participação e colaboração respondendo o questionário a seguir. Os dados coletados serão utilizados para a elaboração de minha dissertação de mestrado no PPG em Administração da UFSC, sob a orientação do Professor Dr. Rogério João Lunkes.

O questionário é composto de três blocos, ambos de fácil compreensão, e demorará aproximadamente 10 minutos para respondê-lo. Por isso, pedimos a sua *atenção e participação*.

Como forma de retribuir essa colaboração, às empresas respondentes e que solicitarem será disponibilizado um resumo dos principais resultados por *e-mail*.

BLOCO 1- Uso do Sistema de Controle Gerencial

1.1 Avalie em que medida a equipe de direção utiliza a informação disponibilizada pelo sistema de controle gerencial para as opções abaixo. Assinale:

- | | |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1. Nunca Utilizado | 5. Frequentemente Utilizado |
| 2. Raramente Utilizado | 6. Muito frequentemente Utilizado |
| 3. Pouco Utilizado | 7. Extremamente Utilizado |
| 4. Indiferente | |

	Afirmações	NA	1	2	3	4	5	6	7
1	Informação relacionada com possíveis eventos futuros (políticas do governo de mercado futuro)								
2	Informações sobre a probabilidade (quantificada) de eventos futuros que ocorrem (estimativas de probabilidade)								
3	Informações de natureza não econômica, como preferências de clientes, as atitudes dos funcionários, relação de trabalho, atitude em relação a órgãos governamentais e de consumidores, ameaças competitivas.								
4	Informações sobre a extensão dos fatores externos à organização, tais como condições econômicas, o crescimento da população, a evolução tecnológica.								
5	Informações de natureza relativamente não financeira para atividades de produção/serviços, tais como taxas de reserva, níveis de ocupação, os níveis de reclamações, eficiência dos empregados, absenteísmo.								

1.2 Avalie em que medida a equipe de direção utiliza o sistema de controle gerencial para as opções abaixo. Assinale:

NA. Não se aplica

1. Nunca Utilizado

2. Raramente Utilizado

3. Pouco Utilizado

4. Indiferente

5. Frequentemente Utilizado

6. Muito frequentemente Utilizado

7. Extremamente Utilizado

BLOCO 2- Desempenho Organizacional

2.1 Como você tem percebido o desempenho financeiro do Hotel?

Avalie em que medida você tem percebido o desempenho do Hotel para as opções abaixo. Assinale:

NA. Não se aplica

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 5. Concordo parcialmente |
| 2. Discordo fortemente | 6. Concordo fortemente |
| 3. Discordo parcialmente | 7. Concordo totalmente |
| 4. Nem discordo, nem concordo | |

	Afirmações	NA	1	2	3	4	5	6	7
1	Em média, o hotel alcançou nos últimos três anos um retorno financeiro conforme os objetivos esperados.								
2	Nos últimos três anos a rentabilidade global do hotel aumentou.								
3	O hotel, nos últimos três anos, alcançou seus objetivos financeiros.								
4	O hotel, nos últimos três anos, obteve um crescimento na receita.								

2.2 Como você tem percebido o desempenho não financeiro do Hotel?

Avalie em que medida você tem percebido o desempenho do Hotel para as opções abaixo. Assinale:

NA. Não se aplica

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 5. Concordo parcialmente |
| 2. Discordo fortemente | 6. Concordo fortemente |
| 3. Discordo parcialmente | 7. Concordo totalmente |
| 4. Nem discordo, nem concordo | |

	Afirmações	NA	1	2	3	4	5	6	7
1	Nas últimas temporadas tenho percebido que os hóspedes estão cada vez mais satisfeitos com o hotel.								
2	Nas últimas temporadas eu tenho percebido aumento na quantidade de trabalho realizado.								
3	Nas últimas temporadas eu tenho percebido melhoria geral na qualidade do trabalho realizado.								
4	Nos últimos meses eu tenho percebido melhoria na pontualidade no cumprimento dos prazos de atendimento.								

BLOCO 3- Perfil do respondente

1. Ano de nascimento:

.....

2. Gênero:

() Masculino () Feminino

3. Grau de formação (indique apenas a mais alta):

() 1º. Grau

() 2º. Grau

() Curso Técnico

() Graduação

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

4. Caso tenha graduação ou pós-graduação, qual o curso ou área de especificidade da última formação:

() Hotelaria

() Turismo

() Administração

() Economia

- Ciências Contábeis
- Direito
- Outro. Qual?

5. Tempo no cargo de trabalho que ocupa atualmente (indicar em anos/meses).

.....

6. Tempo total de experiência profissional em equipe de direção (considere o tempo de experiência no hotel atual e em trabalhos anteriores- indicar em anos/meses).

.....

7. Qual é o cargo que exerce no hotel?

- Diretor de Marketing
- Diretor Financeiro/Contábil/Controller
- Diretor de Produção (Governança)
- Gestão de Pessoas/RH
- Gestão de Alimentação e Bebidas
- Direção Geral/Gerente do Hotel
- Outro. Qual?

8. Classificação do Hotel, conforme a **Portaria nº 100, de 16 de Junho de 2011.**

- Hotel Fazenda
- Hotel Histórico
- Resort
- Flat/Apart-Hotel
- Hotel
- Outro. Qual?

9. Cidade/ Estado do país que o Hotel se localiza:

.....

10. Quantos funcionários o Hotel tem hoje?

11. Há quantos anos o hotel oferece os seus serviços?
.....

12. O hotel é membro de alguma rede hoteleira? () Sim, () Não.

13. E-mail (Caso deseje receber um resumo dos principais resultados):

