



**EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTROLE GERENCIAL DE  
UMA AGÊNCIA DE TURISMO DE CAMPO GRANDE – MS SOB A ÓTICA DO  
GESTOR**

**EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE MANAGEMENT  
CONTROL OF A TOURISM AGENCY IN CAMPO GRANDE - MS UNDER THE  
MANAGEMENT'S VIEWPOINT**

**Elisângela Ribeiro Felizardo de Souza**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil  
[elisangelaribeirofelizardo@gmail.com](mailto:elisangelaribeirofelizardo@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-3585-7293>

**Milton Augusto Pasquotto Mariani**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil  
[miltmari@terra.com.br](mailto:miltmari@terra.com.br)  
<https://orcid.org/0000-0001-9485-0150>

**Dyego de Oliveira Arruda**

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow Fonseca, RJ, Brasil  
[dyego.arruda@gmail.com](mailto:dyego.arruda@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-9514-284X>

**Luiz Miguel Renda dos Santos**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil  
[luizmiguelrendadossantos@gmail.com](mailto:luizmiguelrendadossantos@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-2447-9258>

---

## **Resumo**

O objetivo desta pesquisa foi analisar como se dá a Cultura Organizacional e sua influência no Controle Gerencial em uma agência de turismo de Campo Grande – MS na visão de seu gestor. Para alcançar este objetivo, realizou-se uma análise na literatura existente baseada nos principais autores que abordam os temas pesquisados e utilizou-se a estratégia de pesquisa qualitativa estudo de caso, na qual os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada com o proprietário/gestor da agência participante. Para análise dos dados foram empregadas técnicas de análise de conteúdo e para processamento dos mesmos utilizou-se o *software* Iramuteq, cujos *outputs* melhoram a apresentação dos dados de texto para o leitor. O

resultado da análise revela a Cultura Organizacional da empresa que interfere em sua reação e escolha, dessa forma observou-se através da teoria da Contingência que o fator contingencial Cultura Organizacional pode provocar algumas das mudanças estruturais ou das adaptações da empresa perante os desafios, de acordo com sua identidade organizacional. A utilização de mecanismos de Controle Gerencial nesta agência iniciou-se também por influência de fatores contingenciais como Tecnologia e Estratégia, como adaptações às mudanças tecnológicas sofridas pelo ramo.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Controle Gerencial. Turismo. Teoria da Contingência.

### **Abstract**

*The general objective of this research was to analyze how Organizational Culture happens and its influence on Management Control in a tourism agency in Campo Grande – MS in the view of its manager. To achieve this objective, an analysis was carried out on the existing literature based on the main authors who approach the researched themes and the qualitative research strategy case study was used, in which data were collected through semi-structured interviews with the owner / manager. participating agency. For data analysis, content analysis techniques were used and for processing them, Iramuteq software was used, whose outputs improve the presentation of text data to the reader. The result of the analysis reveals the Organizational Culture of the company that interferes in its reaction and choice, thus it was observed through the theory of Contingency that the contingent factor Organizational Culture can cause some of the structural changes or adaptations of the company in the face of challenges, in according to your organizational identity. The use of Managerial Control mechanisms in this agency also started due to the influence of contingency factors such as Technology and Strategy, such as adaptations to technological changes suffered by the industry.*

**Keywords:** Organizational culture. Management control. Tourism. Contingency Theory.

## **1 Introdução**

Atualmente a globalização e a evolução tecnológica, de forma dinâmica e interativa, proporcionam ao sujeito o acesso aos diversos recursos culturais, às experiências e aos bens materiais disponibilizados na civilização. Observa-se neste cenário, marcado pelo aumento do consumo e por maior acesso a informações, que a aproximação entre o consumidor e o mercado

em geral tem sido potencializada. Por outro lado, na conjuntura de crise social e econômica em que o país se encontra, ocorrem desafios políticos e grande instabilidade na economia.

Com isso faz-se oportuno observar o papel do turismo na economia, considerando que o setor é responsável por aproximadamente 10,4% do PIB mundial e gera mais de 319 milhões de empregos diretos e indiretos, de acordo com o *World Travel & Tourism Council – WTTC* (2020). O WTTC é a principal consultoria independente de turismo no mundo, tendo pesquisado o impacto econômico do setor em 185 países. Conforme o WTTC (2020), o setor do turismo registrou em 2018 um crescimento de 3,9%, permanecendo maior que o da economia global pelo oitavo ano.

Existe uma grande variedade de empresas atuantes no ramo do turismo como: agências de viagens, hotéis, restaurantes, casas de shows, etc. Além da variedade de tipos de atividades, tem-se ainda empresas de diversos portes, desde pequenas e médias empresas até grandes redes de franquias. Por oportuno, apresenta-se o objeto de estudo desta pesquisa: uma agência de viagens e turismo estabelecida na cidade de Campo Grande – MS. A opção por pesquisar agência de viagens e não as demais atividades pertencentes ao *trade* turístico justifica-se por estas empresas serem consideradas o elo da cadeia distributiva do turismo. São elas que fazem a ponte entre o consumidor e o grande mercado do turismo, logo o estudo dessas empresas reflete um panorama não visto nas demais pesquisas com consumidores e com grandes empresas. O estudo concentrou-se na cidade de Campo Grande estrategicamente, considerando que a cidade abriga a maioria das agências do estado e também direciona a maioria do fluxo turístico para o estado.

Observa-se através da base teórica pesquisada que este tipo de empresa enfrenta, além dos desafios comuns a todas as empresas, o desafio caracterizado pela cultura digital advinda da modernização, que proporciona ao sujeito o acesso ao mundo através de um simples celular com internet, pois com ele o indivíduo se torna independente para realização de compras e contratação de serviços, fica livre de intermediação. A substituição dos serviços de agências pelo uso de canais eletrônicos é crescente, conforme aponta a pesquisa de comportamento do consumidor realizada pelo Ministério do Turismo (2016). Segundo a pesquisa, a internet foi a principal fonte de consulta dos turistas que estiveram no Brasil em 2015, contemplando um percentual de 44% dos turistas. Conforme Gonzalez (2011) às empresas de turismo que com o advento e propagação do uso da internet não conseguiram se adaptar restou como alternativa o desaparecimento.

Esta pesquisa busca analisar uma agência de turismo cujo porte classifica-se dentro do rol de micro, pequenas e médias empresas (PMEs), as quais pertencem a esta categoria por

possuir faturamento de até R\$ 4,8 milhões por ano, conforme a Lei Complementar nº 123/2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. De Paula (2010) salienta que um dos fatores que podem levar ao encerramento das atividades das PMEs são as falhas e também a falta de conhecimentos gerenciais. Com o crescimento do empreendedorismo observamos a importância do controle gerencial para a saúde e sobrevivência das empresas, independente do seu porte. O controle é entendido como uma etapa do processo de gestão capaz de avaliar o grau de aderência entre os planos e sua execução, analisar desvios de forma a identificar suas causas e direcionar ações corretivas inclusive em cenários futuros, sendo esta etapa contínua e recorrente, visando alcançar os objetivos propostos (PELEIAS, 2002).

A diferença entre uma empresa que fecha com as adversidades e outra que as usa como estratégia de crescimento é a forma como elas lidam com os desafios e oportunidades, e isso faz parte de sua cultura organizacional. A mais simples definição de cultura organizacional vem de um estudo desenvolvido por Deal e Kennedy (1982, p. 501) e refere-se a depoimentos de gestores que disseram: “é o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Observa-se que entender como se dá a cultura organizacional é um processo que envolve vários fatores e necessita de uma densa base teórica além de um instrumento de pesquisa adequado.

Nesta pesquisa observou-se que existe uma inter-relação e uma influência da cultura sobre os sistemas de controle (DA SILVA, DA FONSECA, 2007), e ela ainda promove uma identificação coletiva podendo complementar o controle e facilitar sua aceitação e utilização, pois a própria cultura configura o mais primário dos mecanismos de controle (GOMES; ROCHA, 1996). Wright, Kroll e Parnell (2000) trazem a ideia de que a teoria da contingência reflete o desempenho organizacional obtido através de um resultado conjunto das forças ambientais e das ações estratégicas da empresa, denotando uma mudança evolucionária. Conforme Gomes e Rocha (1996), é preciso aprofundar mais a análise da cultura organizacional, como condição necessária para entender sua relação com os sistemas de controle gerencial. Com base no exposto apresenta-se a questão norteadora desta pesquisa: a Cultura Organizacional de uma empresa interfere no Controle Gerencial da mesma?

Sendo assim, com base na supracitada problemática de pesquisa, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar como se dá a cultura organizacional e sua influência no controle gerencial em uma agência de turismo de Campo Grande – MS, sob a ótica do gestor dessa organização. Esta pesquisa justifica-se pela importância da realização de investigações que abrangem este tema, principalmente no setor do turismo, segmento este pouco explorado em pesquisas científicas no que tange a análise simultânea dos processos de gestão e cultura

organizacional das empresas pertencentes ao ramo. Contribui ainda com a observação de estratégias da empresa acerca do desenvolvimento tecnológico para acompanhar as mudanças do setor. A importância desta pesquisa para o setor contábil se deve ao fato de que análises qualitativas envolvendo a cultura organizacional das empresas são necessárias para ajudar a entender e fomentar a mudança de paradigma das pessoas envolvidas na gestão das empresas acerca da importância do controle. Este estudo pode contribuir também com os profissionais da área contábil através de uma reflexão acerca da influência da cultura organizacional nos processos escolhidos pela empresa para desenvolver e monitorar suas atividades, pois pode-se melhorar a forma de apresentação de uma obrigação ou processo para tornar-se mais inteligível e aceitável aos usuários de acordo com a cultura da empresa.

## **2 Cultura Organizacional**

O estudo da cultura organizacional ao longo do tempo tem sido um desafio para os pesquisadores no sentido de encontrar um caminho metodológico a seguir. Muitas são as propostas de diagnósticos de clima organizacional a serem observadas e os elementos que compõem a cultura da organização formam uma gama de opções para estudos antropológicos e de significados (FLEURY, 1996). Desse conjunto de propostas conceituais faz-se necessário observar alguns conceitos clássicos norteadores para o bom entendimento do assunto, conforme é apresentado adiante.

Segundo Dias (2008, p. 202), “as pessoas, ao se envolverem com uma organização, assumem também seus valores e crenças, que passam a ser compartilhados”. Dentro deste enfoque teórico pode-se estudar a cultura organizacional embasando-se comparativamente às culturas dos grupos sociais, pois de certo modo o contexto organizacional é necessariamente coletivo. Dentre os elementos que compõem a cultura organizacional Robbins (2005) listou: as histórias (narrativas compartilhadas na organização como explicação para as práticas e costumes); os rituais (sequências contínuas de atividades que expressam e reforçam os valores); os símbolos (espaço físico, recursos disponíveis que refletem uma conduta a ser seguida); e as linguagens (servem como identificação dos membros, preservação da cultura e mecanismo de transmissão da cultura a novos membros).

Robbins (2005) lista também sete características que exprimem a essência das organizações, quais sejam: inovação e assunção de riscos (ato de estímulo a inovação e assunção de riscos); atenção aos detalhes (grau de atenção, precisão e análise dos detalhes); orientação para os resultados (exigibilidade dos líderes para os resultados); orientação para as pessoas (o foco dos líderes quanto a gestão de pessoas dentro da organização); orientação para

a equipe (estímulo do trabalho em equipe); agressividade (estímulo a agressividade e competitividade dentro da organização); estabilidade (o quanto se enfatiza o status em relação ao crescimento).

Schein (2009) caracteriza a cultura organizacional através de um conceito estrutural em três níveis, a saber: artefatos (estruturas e processos organizacionais visíveis); valores (estratégias, objetivos e filosofias); e pressupostos (que se referem a crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes). De acordo com o autor, a cultura de um grupo pode ser um padrão de suposições básicas compartilhadas, aprendidas a medida em que solucionavam problemas de adaptação externa e de integração interna, tendo funcionado bem o suficiente para ser repassado aos novos membros (SCHEIN, 2009).

Observa-se que no processo de socialização as regularidades comportamentais são observadas na interação, como as linguagens, os costumes e as tradições, também se observa neste processo os valores expostos e rituais e celebrações formais. Já no processo de integração de novos membros apresenta-se as normas do grupo, que são os padrões e valores desenvolvidos; a filosofia formal que integra políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações do grupo; as regras do jogo que são implícitas, não escritas, porém difundidas por toda a organização (FLEURY, 1996; SCHEIN, 2009)

Verifica-se que desde a entrada de um novo membro na empresa ele passa por processos que o fazem se integrar na organização, sendo através da observação da linguagem utilizada, ou quando os macetes são repassados, ou mesmo ao aprender sobre o histórico da empresa, ou ao participar de um ritual formal organizado pela mesma. Este novo membro ao adentrar na organização passará a integrar a cultura organizacional da mesma, podendo influenciá-la e ser influenciado por ela. Schein (1975, p. 10) observa que “da mesma forma que as sociedades desenvolvem uma estrutura social, leis, tradições e cultura como uma maneira de se estabilizarem, também as organizações desenvolvem e precisam conservar sua estrutura e cultura”. Com isso o autor contribui para o processo de trazer o conceito de cultura para as organizações, referindo-se então a figura da cultura organizacional.

## **2.1 Componentes para Identificação da Cultura Organizacional**

Dentro das organizações existe um universo particular onde são desenvolvidos os princípios, lemas, objetivos, regras e demais características da cultura de cada organização. Quando ocorre a admissão de um novo membro ele está alheio a todo este conglomerado que é a “cara” da organização e precisa se inteirar de suas regras e seu funcionamento, para isso tem-se alguns processos que promovem essa adequação do indivíduo com a organização. Como se

trata de importantes processos para identificação da cultura organizacional, a seguir desenvolvem-se mais contribuições conceituais acerca destes processos.

- **Histórico da Organização**

Em sua obra, com base em outros autores renomados da área, Fleury (1996) desenvolve um verdadeiro guia sobre o processo de identificação da cultura organizacional. A princípio a autora reitera a importância do histórico da organização e do papel do fundador, pois ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem papel fundamental na construção da identidade da mesma. Schein (2009) também atribui grande importância aos líderes e fundadores da organização acerca da formação da cultura organizacional, conforme o autor são eles que desenvolveram maneiras válidas de solucionar problemas e acabaram por deixar sua marca aos demais na organização.

- **Processo de Socialização**

O processo de socialização, de acordo com Van Maanen e Schein (1979), é contínuo e perdura durante toda carreira do indivíduo, neste processo se aprende valores, normas e comportamentos exigidos que permitem que o indivíduo se integre na organização. Conforme Durkheim (1987), este é um processo de aprendizagem no qual o indivíduo precisa aprender regras, normas, códigos sociais e condutas, com a finalidade de tornar-se membro. Observa-se, portanto, que o processo de socialização ocorre quando o indivíduo compreende as regras da organização e as alinha com sua maneira própria de agir e pensar.

- **Processo de Comunicação**

O processo de comunicação, conforme Fleury (1996), constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização. Dentre os meios de comunicação deve-se identificar os meios formais orais: reuniões e telefonemas; e escritos: jornais, circulares e memorandos; e os meios informais. Como exemplo de comunicação informal a autora cita a chamada “rádio peão”, comumente conhecida. Salienta ainda que “o mapeamento dos meios possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização”. (FLEURY, 1996, p. 24)

Segundo Torquato (2002) o processo de comunicação organizacional está vinculado à identidade, à cultura, à imagem e ao clima organizacional. O autor elenca quatro tipos de fluxo da comunicação, quais sejam: Comunicação descendente: segue o nível hierárquico, tem o objetivo de instruir, dirigir e orientar, sendo direcionada do superior para o subordinado; Comunicação ascendente: flui dos subordinados até os superiores, com o objetivo de fazer a informação chegar ao topo do nível hierárquico; Comunicação lateral: comunicação no mesmo nível, proporciona uma rápida cooperação e coordenação; e Comunicação diagonal: visa gerar

um fluxo de informação entre especialistas de diferentes níveis de gestão. Para uma melhor análise da cultura deve-se considerar todos os fluxos de dados que são coadjuvantes dos processos de comunicação e intercomunicação da organização (THAYER, 1976).

Reitera-se que muitas são as características que compõe a identidade organizacional e que existem muitas contribuições teóricas acerca dos elementos a serem considerados no processo de identificação do universo idiossincrásico que compõe a cultura de uma organização, porém para este trabalho observou-se apenas os elementos supracitados considerando que a perspectiva analisada foi apenas na visão do gestor e não de toda a organização.

De acordo com a base teórica observada anteriormente, percebe-se que no ramo do turismo as empresas, mais particularmente as agências de viagens, estão sujeitas a uma grande influência da tecnologia em seus processos de trabalho, tendo o advento da internet como elemento principal de sua revolução. A observação da influência de fatores internos e externos no desempenho das organizações e a busca por modelos de estruturas organizacionais eficazes em meio a estes estímulos introduz a abordagem contingencial nas teorias organizacionais. Portanto apresenta-se a seguir o arcabouço teórico acerca do controle gerencial, seus artefatos e sua observação através da Teoria da Contingência.

## **2.2 Controle Gerencial**

Segundo Frezatti et al (2009, p. 48) o modelo de gestão é a maneira própria e única de cada empresa administrar os negócios, mesmo quando não formalizada ela se torna visível a partir do desenvolvimento das ações dos controladores e gestores e está presente por trás dessas ações, crenças, valores e sentimentos, direcionando a entidade. Atkinson et al (2000) esclarecem que não é possível a existência de um sistema padrão gerencial para todas as empresas, pois este deve ser esboçado considerando o contexto no qual será utilizado.

Conceitualmente, segundo Padoveze (2013, p. 3), a controladoria é “a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa”, reitera-se ainda que “a controladoria é a utilização da ciência contábil em toda sua plenitude”. Entende-se que o setor de controladoria utiliza as informações geradas pela contabilidade gerencial para efetuar o controle, conforme Frezatti et al (2009). Segundo Iudícibus (2012) a contabilidade gerencial pode ser entendida, em suma, como um enfoque especial conferido às técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e estudados na contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira e de balanços (etc.), porém numa perspectiva diferente, de forma detalhista e analítica, com uma forma de apresentação e



classificação diferenciada de modo a auxiliar os gerentes das entidades em seus processos decisórios.

Soutes (2006) utiliza a expressão artefatos para se referir aos instrumentos gerenciais que são utilizados pela contabilidade gerencial. De acordo com Soutes (2006, p. 9), artefatos constituem “[...] atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão e métodos de avaliação ou sistemas no exercício de funções, o que propicia uma maior qualidade na gestão das empresas”. Compreende-se, conforme a base teórica mencionada, que a controladoria surge para suprir uma necessidade de vínculo entre a informação contábil e seus usuários, fazendo das informações instrumentos de gestão. Infere-se que para uma análise precisa e acertada do funcionamento de uma empresa no âmbito gerencial é necessário ter acesso aos seus dados contábeis e administrativos. Nesse contexto a controladoria desempenha exatamente a função de alinhar o controle gerencial com as obrigações contábeis e fiscais de uma entidade mantendo os gestores precisamente informados do andamento e desenvolvimento da mesma, auxiliando na tomada de decisões (RIBEIRO FILHO; LOPES; PEDERNEIRAS, 2009).

### **2.3 Análise do Tipo de Controle**

Considerando a estruturação e o processo decisório de cada empresa, que contém características próprias e é formado de acordo com sua história, estrutura e sua cultura organizacional tem-se o respaldo de teorias que servem de base para a compreensão de tais organizações, as teorias explicativas do controle gerencial (ESPEJO et al., 2009). A avaliação de um sistema de controle não depende somente da perspectiva técnica, ela deve ser feita considerando o contexto estratégico e organizacional, com ênfase em três elementos: sistema de controle (dividido em estrutura e processo de controle); contexto organizacional; e contexto social. (GOMES, 1999)

Os artefatos do controle gerencial, funcionam como instrumentos para atingir os objetivos da organização (FREZATTI; DE SOUZA; DA CRUZ, 2015; SOUTES, 2006). Não existe uma lista de instrumentos que devem ser utilizados por todas as empresas, mas cada uma pode adotar o sistema ou instrumento de controle ideal para seu tipo de atividade, porte e forma de atuação (estabelecimento fixo, e-commerce, porta a porta, etc.), conforme Da Silva Faia, Milan e Gomes (2013).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a avaliação do controle gerencial de uma entidade pode se dar através de diversas abordagens, como a abordagem contingencial que analisa as variáveis que cercam a empresa como: tamanho, nível tecnológico, concorrência,

etc.; a abordagem da relação humana; a abordagem política (relações de poderes internas e externas); e a abordagem cultural (valores e crenças gerados pelo sistema de controle). Para o desenvolvimento desta pesquisa optou-se por avaliar os tipos de controle existentes na empresa pesquisada sob a ótica da teoria da contingência, considerando que esta empresa está inserida em um setor muito influenciado por diversos fatores que direcionam seus processos (DA SILVA FAIA, MILAN E GOMES, 2013).

## 2.4 Teoria da Contingência

Guerra (2007, p. 20) estudou as teorias antecedentes à teoria da contingência e relaciona seu surgimento como sendo decorrente de pesquisas empíricas do final de 1950 que investigaram “os processos estruturais adotados pelas organizações à luz da visão sistêmica, ou seja, considerando o ambiente externo no qual estariam inseridas”. O surgimento do enfoque contingencial veio contradizer os conceitos universalistas anteriores que pregavam existir uma melhor maneira de se organizar (*The best way*), que poderia ser aplicada a qualquer empresa. (GUERRA, 2007) A ideia central da teoria da contingência repousa no pressuposto de que não existe uma estrutura ideal e única para todas as organizações, pois as mesmas possuem estruturas embasadas em diversos fatores que fazem parte do seu entorno (OTLEY, 1980).

De acordo com Stoner e Freeman (1985), os fatores contingenciais – tecnologia, estrutura, ambiente, estratégia, etc. – direcionam a tomada de decisão e fazem com que a organização busque o equilíbrio diante desses fatores influenciadores promovendo sua autorregulação, como um processo de homeostase. Neste prisma o desígnio base da teoria de contingência é compreender e explicar as relações entre as mudanças ocorridas no contexto interno e externo das empresas e os diversos fatores ambientais existentes (BRANDT, 2010).

Conforme Morgan (2002), dentro do enfoque orgânico de sua obra, além do ambiente externo existem subunidades internas da organização que são subsistemas dinâmicos, dando a ideia de que a organização funciona como um organismo vivo. A autora advoga ainda que existem três ideias latentes à teoria da contingência: A organização é entendida como um sistema aberto influenciando e sendo influenciada pelo meio em que está inserida; Não existe melhor forma de organização, pois a forma adequada depende do tipo de cada organização; O foco da administração deve ser atingir boas medidas, sendo necessário diferentes enfoques administrativos para desempenhar diferentes atividades dentro da organização, bem como tipos diferentes de organizações são necessários em diferentes tipos de ambientes.

Os fatores contingenciais mais citados em pesquisas qualitativas envolvendo mais de um fator e que foram observados para realização desta pesquisa são: ambiente, tecnologia, estratégia, porte organizacional e cultura organizacional.

✓ *Ambiente*: termo que envolve diversas características externas do entorno da organização que interferem nas decisões internas. A intensa competição de mercado e fatores que implicam na disponibilidade de materiais são atributos relacionados ao fator ambiente, na visão de Chenhall (2003).

✓ *Tecnologia*: a tecnologia pode ser entendida como os recursos tecnológicos a serviço da empresa, como *hardwares* e *softwares*, entende-se também como informações em geral e como os processos são realizados na empresa (CHENHALL, 2003).

✓ *Estratégia*: são regras de tomada de decisão de caráter proativo para guiar o comportamento da empresa antes das decisões e em direção aos objetivos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

✓ *Porte organizacional*: Existe uma tendência na academia em atribuir a adoção de práticas de controle gerencial a grandes empresas, justificando que tais empresas por possuir mais recursos do que empresas menores tenham mais disponibilidade para práticas mais sofisticadas de gestão (ABDEL-KADER; LUTER, 2008). Esta tendência é explicada pelo fator contingencial porte organizacional, entendido por Merchant (1984) como determinante para a aderência do controle mais formalizado.

✓ *Cultura Organizacional*: na visão de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) a cultura organizacional como fator contingencial adquiriu um patamar tal qual o da estrutura, enquanto modelo de gestão e estratégia. Este fator, cuja definição já exploramos bem, pode ser também percebido na forma como as empresas se apresentam no mercado e se posicionam frente a concorrência (DE OLIVEIRA, BEUREN 2009). Para Crozatti (1998, p. 2) faz-se necessário que “as crenças e valores culturais da organização sejam movimentados juntamente com os processos, em busca de uma congruência com os valores externos”.

Entende-se que o foco da análise das organizações sob a ótica da teoria da contingência é a identificação de quais fatores interferem na organização a ponto de estabelecer uma mudança estrutural para estar em consonância com tais fatores, promovendo uma adaptação da organização ao ambiente como um todo. Ressalte-se, por oportuno, que não é objetivo desta pesquisa explorar todos os fatores contingenciais existentes, primeiro que por se tratar de uma análise qualitativa, escolheu-se evitar que a entrevista se tornasse muito extensa e segundo porque os fatores escolhidos são os que fazem parte da maioria das pesquisas realizadas sobre

o assunto e configuram os fatores de interferência mais comuns. O aprofundamento sobre cada fator se deu objetivando melhorar a compreensão do assunto.

Pode-se compreender que o modelo de gestão da empresa, embasado na cultura organizacional e criado de acordo com a experiência de seus fundadores e gestores, pode interferir em seus resultados direcionando a mesma para o declínio ou progresso. Assim é preciso a existência de um artefato de controle gerencial para mensuração dos resultados e implantação de mudanças quando necessário, com este acompanhamento mais específico a empresa pode se colocar à frente de situações adversas direcionando suas ações e reações para um melhor resultado.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Buscando atender ao objetivo desta pesquisa o plano de pesquisa adotado foi um estudo qualitativo do tipo exploratório, que segundo Richardson (1985) é utilizado quando não se tem informação sobre o tema e se deseja conhecer o fenômeno. Procurou-se fazer um estudo da cultura organizacional e do controle gerencial de uma agência de viagens na cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul. Foi utilizada a estratégia de pesquisa estudo de casos, que surge da necessidade de entender fenômenos sociais complexos e permite que os investigadores foquem em um caso e retenham uma perspectiva holística do mundo real, como por exemplo o comportamento de pequenos grupos (YIN, 2010). Este é um método abrangente que envolve o planejamento, a coleta e a análise de dados, onde é possível incluir tanto estudo de casos únicos quanto de múltiplos casos e pode ser utilizado tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas (YIN, 2001).

A coleta de dados se deu por meio de entrevista. Em sua obra, Creswell (2010, p. 190) descreve este procedimento: “podem ser conduzidas de forma presencial, por telefone ou em grupos focais, com 6 a 8 entrevistados; perguntas não estruturadas e geralmente abertas, para extrair visões e opiniões dos participantes”. O tipo de entrevista escolhido baseou-se na necessidade de colher informações acerca de eventos passados, como a história da empresa, tratando-se assim de dados subjetivos e da percepção do entrevistado acerca de algumas questões, por isso o tipo de entrevista adequado foi entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada é organizada com questões abertas e fechadas, através das quais o pesquisador pode abordar aspectos relevantes para suas indagações, agindo assim como protagonista da pesquisa, ele pode também enfatizar aspectos não considerados nas questões. (ANGELO, 2012)

O entrevistado escolhido para responder as perguntas foi o gestor da empresa, que também é o proprietário da mesma. Essa escolha se motivou pelo fato da pesquisa requerer a

identificação dos níveis de cultura organizacional, tais informações são melhor repassadas por quem vivenciou todo o histórico de constituição do universo simbólico da organização, ou seja, seu fundador. Não houve entrevistas com o corpo de funcionários da empresa, pois os propósitos das perguntas foram alcançados com as respostas do gestor. Em pequenas e médias empresas o mais comum é existir uma gestão direcionada ao proprietário, o qual delega funções de responsabilidades para alguns encarregados de funções específicas, mas no geral acaba gerenciando tudo. Como os níveis de análise do roteiro de entrevista abrangem, em sua maior parte, o topo hierárquico, não houve necessidade de entrevistar mais pessoas. Diferente seria se a pesquisa abrangesse a identificação do clima organizacional, o que exigiria a participação da organização como um todo e principalmente dos funcionários.

As perguntas contidas no roteiro de entrevista foram adaptadas de Alves (2010) no âmbito do controle gerencial e no âmbito da cultura organizacional foram elaboradas de acordo com o referencial teórico, a fim de coletar as informações necessárias para responder à questão norteadora da pesquisa. O registro das entrevistas foi efetivado por meio de gravação de áudio bem como por notas manuscritas pelo entrevistador. A escolha da agência foi aleatória, mas baseou-se na diversidade de serviços que este setor pode oferecer. A agência fundada em 1979, foi comprada pela família do proprietário atual quando já tinha cinco anos de existência. É estabelecida na região central, na principal rua da cidade e é composta por uma equipe de 10 pessoas, incluindo o proprietário. A empresa foi comprada pelo pai do proprietário atual, ele trabalha na empresa desde os 12 anos de idade, tendo passado por várias funções desde *office boy* até a posição atual de proprietário/gestor, que exerce há dez anos. O ambiente de trabalho da empresa é moderno e dinâmico, foi desenvolvido com o objetivo de promover o trabalho em equipe de forma dinâmica e proporcionar a interação constante entre os membros. O gestor preza pelo desenvolvimento tecnológico e informou que a empresa já foi certificada pelos padrões internacionais ISO e está sempre em busca de inovações.

Na pesquisa foram coletados dados qualitativos, então para análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, técnica mais apropriada por tratar-se de um estudo qualitativo, neste método o material é analisado e qualificado em várias unidades de código pré-construídas pelo pesquisador. Bardin (1997) traz em sua obra o conceito de análise de conteúdo e discute sobre seus antecedentes históricos, como a hermenêutica (arte de interpretar textos sagrados ou misteriosos) e traz H. Lasswell como pioneiro em análises do tipo, tendo feito análises de imprensa e de propaganda por volta de 1915. A autora demonstra que esta técnica pode ser utilizada nas mais diversas áreas do conhecimento para elucidar as mais particulares necessidades de pesquisa e define análise de conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1997, p. 42)

Os dados coletados, com a utilização do roteiro de entrevista semiestruturada, que ocorreu no mês de abril de 2019, foram inseridos no software Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) para que os mesmos traduzissem as falas do respondente em dados mais inteligíveis aos leitores. O *software* promove a fácil compreensão dos dados através da organização e distribuição do vocabulário de forma visualmente clara, como nos recursos que foram utilizados nesta pesquisa: a nuvem de palavras, e o dendrograma (Classificação Hierárquica Descendente - CHD) que correlacionam as palavras formando um esquema hierárquico de classes de palavras. (CAMARGO; JUSTO, 2013)

A nuvem de palavras agrupa as palavras e as organiza em função da frequência em que elas aparecem no texto, tornando as palavras chave graficamente e visualmente mais fáceis de identificar, posicionando-as no centro da imagem e em maior tamanho (CAMARGO; JUSTO, 2013). Dendrogramas ou CHD - Classificação Hierárquica Descendente são tipos especiais de árvore de agrupamentos de dados que constroem uma hierarquia de grupos de dados, consiste em uma técnica que permite analisar os grupos de dados em diferentes níveis, sendo que cada nível dentro do dendrograma descreve um conjunto diferente de agrupamentos (METZ; MONARD, 2005). A técnica através da qual se obtém a figura denominada de dendrograma é a técnica de agrupamento hierárquico (*hierarchical analysis* ou *cluster analysis*), que interliga as amostras por suas associações.

#### **4 Resultados**

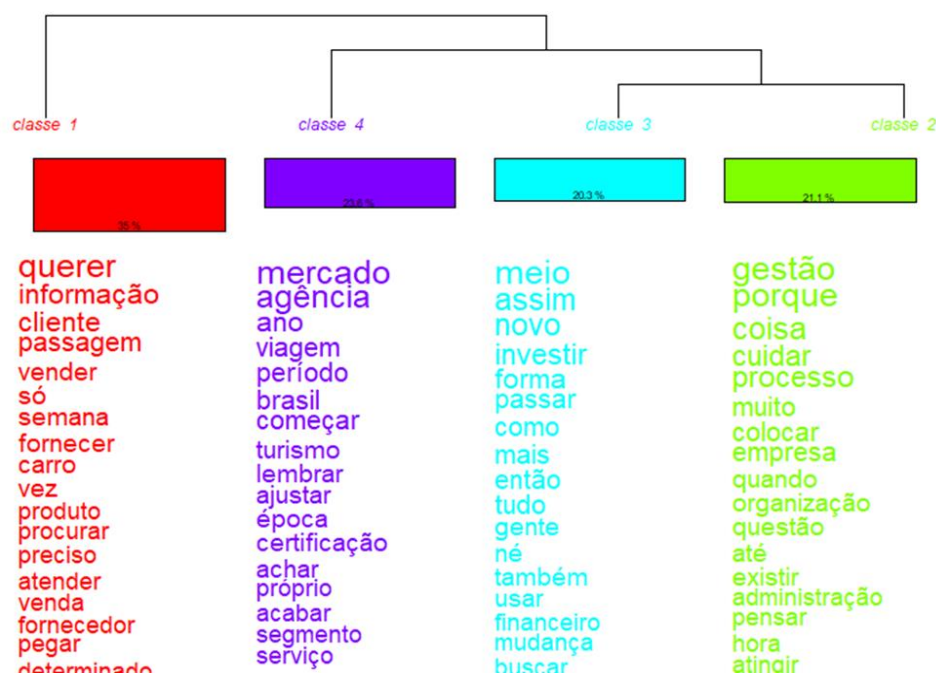
A entrevista realizada com o proprietário da agência ocorreu em abril de 2019, na sede da empresa, e foi gravada com a autorização do mesmo. Através da entrevista foi possível identificar a história da empresa no decorrer dos seus 40 anos de existência, fase esta da pesquisa em que é possível verificar em parte como se dá a Cultura Organizacional da empresa e através disso analisar seus processos de controle gerencial.

Observa-se na nuvem de palavras (figura 1) da agência que as palavras em destaque são: empresa, querer, viagem, trabalhar, hoje, ano, entender e informação. Analisando os dados da entrevista e as palavras destacadas na imagem verifica-se a importância da empresa para este gestor, pois com a frequência das palavras “empresa” e “cliente” é possível observar o foco de seu trabalho. As palavras “trabalhar” e “informação” estão no mesmo contexto e refletem que neste ramo as empresas precisam de informações sobre o mercado para operar. As palavras “querer”, “hoje” e “ano” demonstram a comparação feita pelo gestor sobre a história da agência e o momento atual, nas perguntas no âmbito de cultura organizacional, denotando o orgulho do mesmo sobre a trajetória da empresa e satisfação com o momento atual.

Observa-se através do dendrograma (figura 2) que as palavras contidas no *cluster* 1 estão em um contexto mais distante do *cluster* 2 e mais próximas do *cluster* 4, que por sua vez está mais próximo do conjunto formado pelos *clusters* 3 e 2. Os *clusters* formados no dendrograma

refletem categorias de termos mais fortemente correlacionados e este *output* reforça as observações possibilitadas pela nuvem de palavras. Observa-se que o maior *cluster*, com 35% das ocorrências, refere-se ao atendimento que a empresa oferece ao cliente, que envolve a necessidade de informação e a utilização do sistema gerencial, o qual abrange a maior parte de operações realizadas pela mesma.

Figura 2 - Dendrograma da entrevista



Fonte: Dados da pesquisa, processados com o uso do *Iramuteq* (2020)

O *cluster* 4 está relacionado ao nível de análise cultura organizacional e faz parte das respostas do gestor no que diz respeito ao histórico da organização. Fleury (1996) salienta que conhecer o histórico da organização e em qual contexto político e econômico se deu seu momento de criação, propicia melhor compreensão de sua natureza, metas e objetivos. Através das falas do entrevistado pode-se observar que ao longo dos 35 anos de posse da empresa pela família do mesmo, enfrentou-se grandes desafios estruturais em decorrência da modernização dos processos no ramo. Ele relata que a empresa foi pioneira no uso de processos mais digitais, demonstrando assim a postura agressiva da empresa no nível dos artefatos, que conforme Schein (2009), está relacionado a estrutura e processos organizacionais visíveis.

A relação da postura inovadora da empresa frente aos desafios tecnológicos demonstra a essência da cultura organizacional da mesma que preza pela inovação e assunção de riscos, conforme Robbins (2005). Observa-se que faz parte da cultura da empresa desde o início a opção pela organização dos processos a fim de facilitar o controle e a gestão, dessa forma



verifica-se o fator contingencial Cultura Organizacional interferindo na forma do Controle Gerencial da organização.

#### 4.1 Análise do Âmbito Cultura Organizacional

Dividiu-se a análise da entrevista por âmbitos da pesquisa com a intenção de facilitar o entendimento, porém esta divisão não é rigorosa considerando que em uma pergunta o entrevistado já fornece informações de outra. Em entrevistas semiestruturadas, onde as perguntas são na maioria abertas, é comum acontecer de uma resposta do entrevistado responder mais de um questionamento, pois o mesmo acaba envolvendo detalhes na resposta que são importantes para outros âmbitos da entrevista. Conforme Triviños (1987), na entrevista semiestruturada o informante tem abertura para discorrer sobre suas experiências acerca do assunto questionado a partir do foco proposto pelo entrevistador.

Ao ser questionado sobre o histórico da agência, em relação a momentos de crise, fracassos e expansão, o entrevistado respondeu:

Vou colocar na ordem cronológica, quando meu pai assumiu a agência, ele comprou ela efetivamente foi em 84/85, foi em 84, ela já tinha 5 anos, ele adquiriu a empresa e eu comecei a trabalhar com ele, então nesse momento era um momento, vamos dizer assim, a tecnologia estava começando, nós fomos a primeira agência (talvez) aqui do estado a comprar um computador e fazer as coisas computadorizadas, vamos dizer, porque isso eu tô falando de em 88/89 não era toda empresa que tinha computador e esse tipo de coisa, então a gente sempre prezou muito por organização, no sentido de organizar processos, (...) mas isso veio de uma forma natural, talvez não veio de uma forma pensada, “Ah, nós temos que organizar por causa disso”, na verdade veio naturalmente isso (...) como você perguntou, a gente teve momentos difíceis de oscilação, porque o mercado de turismo, você pega ele de 30 anos atrás para agora está completamente diferente, então a gente era da era pré-computador, aí a gente foi a era computador, aí a gente foi para a era da internet, a gente foi para a era das mudanças, até chegar hoje, então a gente passou por todas essas fases, todos esses momentos.

Conforme observa-se nos dados retirados da entrevista, a agência possui bastante tempo de mercado e passou pelo momento de transformação tecnológica do ramo, citado no referencial teórico. Esta agência precisou fazer transformações bruscas em sua estrutura e forma de atuação com investimentos em tecnologia. Estes fatores exprimem que a essência dessa organização é voltada para inovação e assunção de riscos, conforme Robbins (2005).

Na análise dos dados através da Teoria da Contingência observa-se que o fator contingencial que provoca esta postura na organização é o fator Tecnologia em conjunto com o fator Estratégia, pois as mudanças estruturais exigiram uma postura proativa do gestor a época das mudanças. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; CHENHALL, 2003).

O gestor reitera que esta postura da empresa em relação a organizar os processos e prezar por tecnologia faz parte da essência da organização desde sempre, de forma natural. Ele cita que na época em que os programas para o ramo ainda não existiam, a empresa desenvolveu seu próprio *software* para atender os clientes de forma mais automatizada, conforme se observa neste trecho da entrevista:

(...) então eu participei, por exemplo, quando eu tinha 18/19 anos a gente desenvolveu um software para cuidar da parte gerencial de sistema da agência, que até então a gente usava tudo com máquina de escrever, então a gente desenvolveu uma ferramenta que a gente lançava as vendas das passagens e tal e aí gerava uma fatura na impressora para poder entregar para o cliente, então a gente foi desenvolvendo isso, então ao longo dos anos à frente a gente ia desenvolvendo processos mesmo que informalmente, mesmo que não era uma coisa assim muito estudada e planejada (...).

Desta forma verifica-se que nesta agência já fazia parte da cultura da empresa a orientação para inovação. Compreende-se que o fator contingencial Cultura Organizacional influenciou a mudança estrutural da empresa em épocas críticas para o ramo no mercado. Conforme Crozatti (1998) é necessário que haja uma movimentação simultânea dos processos da organização com seus valores culturais e suas crenças.

No mercado do turismo, conforme observou-se no referencial teórico, ocorreu um processo histórico com o advento da utilização da *internet* que transformou o mercado nos processos que antes eram exclusivos das agências. Neste processo as operadoras de viagem que antes terceirizavam as vendas pelas agências para o consumidor final, passaram a oferecer as vendas pela *internet* direto para o consumidor final. Assim as agências foram prejudicadas e tiveram que se reestabelecer no mercado, conforme observa-se na opinião do gestor da empresa neste trecho da entrevista: “*a (...), por exemplo, começou como operadora e hoje ela é a maior empresa do Brasil, mas com o passar do tempo ela começou a ter as próprias agências de viagem dela e ela entrou no mercado competindo com todo mundo.*”

Quanto aos programas de treinamento e de integração de funcionários, a resposta do gestor foi:

(...) primeiro a gente faz a seleção, a gente tenta encontrar o perfil mais adequado que a gente quer, então ele sendo aprovado, ele ou ela sendo aprovado a gente... nas primeiras duas semanas são justamente de integração e de preparação para ele executar as tarefas, então a gente prepara a parte técnica de ensinar sistemas, de ensinar a parte de mexer nos... nas ferramentas de trabalho, que tem, e a gente vai desenvolvendo essas habilidades, então a integração entre equipes é rápido, é fácil, e agora com esse tipo de ambiente proporciona, que como ele é todo aberto, que fica todo mundo junto interagindo.

Observa-se que há um programa de seleção e treinamento alinhado com os objetivos organizacionais. Robbins (2005) aponta que a seleção de pessoal é um dos pilares da formação

da Cultura, pois neste processo filtra-se pessoas com valores compatíveis com os da organização.

A resposta para a pergunta sobre os processos de comunicação foi a seguinte:

Tem, por mais que é um ambiente aberto a gente tenta organizar de uma forma que não fique bagunçado, até porque, eu tenho aqui um gestor comercial (...), ela cuida dessa parte comercial e das equipes e eu tenho um gestor administrativo (...), então dentro de cada gestor eles trabalham com suas equipes... com suas equipes não, com seus parceiros de trabalho e a comunicação a gente organiza de acordo com a necessidade, então a gente faz reuniões gerais em determinados momentos com toda a equipe, a gente reúne um bate papo sobre determinados assuntos que a gente está planejando, a gente tem reuniões entre os gestores eu com eles para a gente fazer algumas definições, geralmente uma vez por mês a gente faz isso, definindo alguns planejamentos que a gente fez, a gente tem reuniões entre as equipes, então cada gestor tem autonomia de vez em quando fazer reuniões com a equipe para definir ações procedimentos de vendas e esse tipo de coisa (...).

Observa-se que o processo de comunicação segue um cronograma onde preza-se por reuniões presenciais com a equipe e tais reuniões são solicitadas e organizadas pelos gestores de cada área e pelo proprietário, configurando assim uma comunicação descendente. A comunicação descendente, segundo Torquato (2002) tem o objetivo de instruir e dirigir e o fluxo da comunicação segue o nível hierárquico.

Sobre a relação entre colaboradores e administração central:

E eles também entre os gestores que se conversam para alinhar algum um tipo de trabalho. Então tem esse tipo de comunicação e tem comunicação, por exemplo, interna como o e-mail que a gente passa comunicados pelo WhatsApp, que a gente tem um grupo para informações, então a gente utiliza dessa forma, de uma maneira organizada e que seja de cima para baixo para não virar bagunça, entendeu?

Na análise sobre a relação entre as categorias hierárquicas, entre colaboradores, administração central, gestores e proprietários, observou-se que existe um sistema de subordinação bem estabelecido com categorias e com gestores de departamentos.

#### **4.2 Análise do Âmbito Controle Gerencial**

A princípio, para análise do âmbito Controle Gerencial da pesquisa, o gestor foi questionado sobre os objetivos organizacionais, a resposta foi a seguinte:

Bom, nosso objetivo como organização hoje, porque a gente vai modificando ao longo do tempo sabe, a gente já passou pela fase de expansão, pela fase de redução, então tudo a gente já fez, hoje, atualmente, o nosso objetivo é prestar um serviço diferenciado no seguimento da agência de viagem, então esse é o nosso trabalho, voltado para isso.

O propósito deste questionamento foi identificar os elementos relevantes na formação da estratégia organizacional, após essa identificação se verifica se os mecanismos de controle

utilizados pela empresa estão contribuindo com o atingimento dos objetivos da mesma. Ao ser questionado sobre quais mecanismos de controle a empresa adota o gestor respondeu:

Meta de venda mensal, meta de venda semanal... então a gente tem todo um acampamento de números que a gente tem uma ferramenta gerencial que nos fornece essa parte de números de dados comerciais de venda, e tudo mais, a gente vai acompanhando isso. Transformações em cima disso.

Verifica-se que na agência há a utilização de um software de controle específico para o ramo de agências de viagens, onde é possível controlar as vendas de pacotes, fazer controle financeiro e ainda monitorar qual funcionário fechou mais vendas em um determinado período. Para o controle de questões qualitativas como monitoramento de metas e estratégias, o gestor relata que utiliza uma planilha do Excel para promover este controle.

Com o advento da tecnologia da informação e principalmente nos dias atuais, tem sido mais comum o surgimento de tecnologias específicas para cada área de negócios, dessa forma o controle gerencial tornou-se uma escolha da organização e não mais uma dificuldade. Observa-se que existem diversos recursos tecnológicos para monitoramento das atividades de uma empresa, logo a utilização destes recursos depende da estratégia organizacional, que faz parte da cultura da organização.

Ao considerar as informações analisadas desta agência voltando o foco da análise para o setor contábil, verifica-se que o processo do trabalho contábil se torna mais rápido e eficaz, considerando que os processos e controles internos dessas empresas encontram-se alinhados e monitorados. Dessa forma tanto o profissional contábil consegue entregar um trabalho de maior qualidade quanto o gestor da empresa consegue ter uma visão mais clara dos seus resultados, sendo que as suas informações do controle interno em conjunto com as informações advindas da contabilidade lhe trarão a visão real do seu negócio.

Por fim, ao ser questionado sobre como a organização cria valor para a sociedade, o gestor respondeu:

Existe, agora é uma coisa que a gente está se preocupando mais com isso, até porque a empresa chega a ter 40 anos, então começa a pensar algum valor tem nesse tempo todo para uma empresa chegar numa idade dessa, faz você olhar para trás e ver o que que a empresa trouxe de valor nesse momento e isso é muito legal porque às vezes nos falamos da questão da confiança que tem no nosso trabalho a questão da segurança que tem no nosso trabalho a questão de se identificar com a qualidade do serviço oferecido.

Esta pergunta foi elaborada com o propósito de identificar elementos relevantes na estratégia organizacional no âmbito da pesquisa Controle Gerencial, porém ela também faz parte do processo de identificação da Cultura Organizacional no nível dos valores. Conforme Schein (1986) este nível é de difícil observação, pois as razões implícitas do comportamento

das pessoas permanecem inconscientes, mesmo que os valores manifestos da cultura estejam direcionando a organização. Compreende-se que mesmo que nas respostas sejam estes os valores manifestos, as razões reais dos comportamentos podem permanecer implícitas.

## 5 Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como se dá a cultura organizacional e sua influência no controle gerencial em uma agência de turismo de Campo Grande – MS, para isso escolheu-se uma agência e utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de casos para análise qualitativa dos dados, com o auxílio do *software* Iramuteq para processamento dos mesmos. A análise da pesquisa foi dividida em dois âmbitos: cultura organizacional e controle gerencial.

Na análise observou-se que a agência por ter um tempo considerável de mercado, 40 anos, passou por vários momentos desafiadores, os quais contribuem para a formação da identidade organizacional, conforme observa-se na base teórica pesquisada. Nestes momentos os gestores desenvolvem maneiras válidas de solucionar problemas que são repassadas ao longo do tempo e concretizam padrões de comportamento que moldam a cultura organizacional. Ao observar a postura desta empresa em relação ao desenvolvimento tecnológico ao longo do tempo, considerando que a mesma chegou a desenvolver um *software* próprio e foi certificada nos padrões internacionais ISO, pode-se concluir que a empresa tem como essência a orientação para inovação e assunção de riscos e esta essência direciona os processos e escolhas da organização.

Através da teoria da contingência observa-se que, a opção da empresa por recursos tecnológicos de controle, desde o advento da tecnologia no ramo, demonstra que essa postura inovadora faz parte da Cultura Organizacional da empresa, ou seja, é o fator contingencial cultura organizacional que direciona o desenvolvimento tecnológico da empresa. No nível dos artefatos visíveis, observou-se o *layout* do ambiente de trabalho e verificou-se que o proprietário/gestor preza por um ambiente mais moderno e dinâmico, proporcionando uma comunicação mais fluida entre a equipe, como um modelo de *coworking*.

Com relação aos processos de socialização e de comunicação e aos mecanismos de controle gerencial, depreende-se que a agência preza por uma comunicação constante entre a equipe e possui mecanismos de controle que considera suficientes para suas demandas. Os processos de socialização são dinâmicos, promovidos dentro do próprio ambiente de trabalho que conta com uma estrutura que facilita a interação. No espaço, além das estações de trabalho,

tem-se um espaço para café, com banquetas e sofás para descanso, onde é possível que os funcionários interajam e descansem nos intervalos.

Na análise para avaliação do mecanismo de controle gerencial adotado pela agência considerou-se quais eram os objetivos da mesma e suas necessidades de controle. A empresa utiliza *software* específico de controle para o ramo e se mostrou satisfeita com o nível de controle possibilitado pela ferramenta. No controle de dados mais qualitativos como controle de metas, desempenho e tarefas internas, o gestor informou que se utiliza de uma planilha do Excel para promover este controle. Como se tratam de dados que não possuem variação contínua, avalia-se que mesmo simples este controle está atendendo as necessidades desta empresa. Como citado no referencial teórico, não existe um modelo de controle ideal, basta que exista controle e que o mesmo seja adequado para as necessidades particulares de cada empresa.

Conclui-se, portanto, através da análise e observando a teoria da contingência, que cada empresa encontra meios de se adaptar às mudanças que interferem no desenvolvimento de suas atividades e que os elementos que compõem a cultura organizacional das mesmas interferem nessa adaptação. A história da empresa, em que fase histórica se deu sua concepção, a personalidade dos gestores, os recursos tecnológicos a que ela tem acesso, tudo isso interfere nas reações da empresa às mudanças externas a que ela está sujeita.

Esta pesquisa teve como limitação o fato da análise ser feita apenas sobre entrevista, pois não se teve acesso ao sistema utilizado e aos dados controlados. Mas reitera-se que em análises qualitativas os resultados são sempre parciais, conforme observado nos procedimentos metodológicos, pois neste tipo de pesquisa as informações são repassadas pelos participantes e não coletadas diretamente. Como contribuição para a empresa pesquisada e demais empresas do mesmo porte, sugere-se que as mesmas além dos controles já utilizados façam um planejamento mais constante de metas e objetivos, com prazos e ações corretivas possíveis. Pois ao ser questionada sobre o objetivo as respostas foram evasivas e com planejamentos mais voltados ao longo prazo. A existência de um planejamento de objetivos a curto prazo direciona os processos de trabalho para ações mais assertivas e ágeis. Como contribuição para a classe contábil espera-se que esta pesquisa promova uma mudança de paradigma sobre o papel do contador no mercado em que atua, pois observa-se que as empresas precisam de uma relação mais estreita com estes profissionais, de forma que os resultados almejados pela empresa estejam alinhados com os resultados apresentados nas demonstrações contábeis, significando assim o sucesso da organização. Os profissionais da contabilidade devem ser vistos como aliados do sucesso da empresa, trabalhando em conjunto com os proprietários e gestores, pois esta é a essência da contabilidade consultiva.

## Referências

- Abdel-Kader, M.; Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>
- Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Angelo, E. R. B. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj.
- Ansoff, H. I.; McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Atkinson, A. A.; Banker, R. D.; Kaplan, R. S.; Young, S. M. (2000). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brandt, V. A. (2010). A contabilidade gerencial e sua relação com a teoria institucional e da teoria da contingência. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 9(17), 135-147. <http://dx.doi.org/10.5935/rcsp.v9i17.3532>
- Brasil, Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006,
- Camargo, B. V.; Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, 10(18), 1-20. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- Da Silva Faia, V.; Milan, J. B.; Gomes, J. S. (2013). Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 97-118. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n19p97>
- Da Silva, A. S.; da Fonseca, A. C. P. D. (2007). A Cultura Organizacional como Mecanismo de Controle: o Caso da Adoção do Contrato de Gestão da Marinha do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(3), 11-35.
- De Oliveira, E. L.; Beuren, I. M. (2009). Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. *Revista de Contabilidade do*

- Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 14(1), 33-49.  
<https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v14i1.5534>
- De Paula, S. D. R. O ciclo de vida das microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil. *Anais... Congresso Internacional de Administração*. Ponta Grossa/PR, vol. 20.
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1983). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. London: Addison-Wesley.
- Dias, R. (2008). *Sociologia nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Durkheim, É. (1987). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Espejo, M. M. D. S. B.; Costa, F.; Cruz, A. P. C. D.; Almeida, L. B. D. (2009). Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa a contribuição de abordagens organizacionais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(5), 25-43. <https://doi.org/10.11606/rco.v3i5.34730>
- Fleury, M. T. L. (1996). Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F.; Rocha, W.; Nascimento, A. R. D.; Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F., de Souza Bido, D., da Cruz, A. P. C., & de Camargo Machado, M. J. (2015). A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico? *Brazilian Business Review*, 12(1), 129.
- Gomes, J. S. (1999). *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional – textos e casos*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. S.; Rocha, E. (1996). *Controle gerencial, simbolismo e cultura*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ.
- González, J. A. M. (2011). Marketing Turístico Online. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 4(9), 1-13.
- Guerra, A. R. (2007). Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência. *Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind – intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw-Hill.
- Iudícibus, S. (2012). Teoria da contabilidade: evolução e tendências. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(2), 5-13.



- Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 291-307.
- Metz, J.; Monard, M. C. (2005). Clustering hierárquico: uma metodologia para auxiliar na interpretação dos clusters. *Anais XXV Congresso da Sociedade Brasileira de Computação*. São Leopoldo-RS: Sociedade Brasileira de Computação.
- MTUR - Ministério do Turismo. (2016). *Dados e fatos do turismo brasileiro*. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2615-mais-de-95-dos-turistas-estrangeiros-que-vieram-ao-pa%C3%ADs-pretendem-voltar.html>. Acesso em 04 fev. 2020.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Padoveze, C. L. (2013). *Controladoria Básica*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Peleias, I. R. (2002). *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva.
- Ribeiro Filho, J. F.; Lopes, J.; Pederneiras, M. (2009). *Estudando teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Richardson, R. J.; Peres, J. A. (1985) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas. Rio de Janeiro: Campus.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Londres: Pearson educación.
- Schein, E. H. (1975). *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Soutes, D. O. (2006). Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. *Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1985). *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Thayer, L. O. (1976). *Princípios de comunicação na administração*. São Paulo: Atlas.
- Torquato, F. G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Van Maanen, J.; Schein, E. H. (1979) Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wright, P.; Kroll, M. J.; Parnell J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

WTTC. World Travel & Tourism Council (2020, fevereiro, 20). *Brazil 2020 Annual Research: Key Highlights*. <https://wttc.org/en-us/Research/Economic-Impact>

Yin, R. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.