



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM CIÊNCIAS
CONTÁBEIS – CURSO DE MESTRADO

ELISÂNGELA RIBEIRO FELIZARDO DE SOUZA

**EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTROLE GERENCIAL EM
AGÊNCIAS DE TURISMO EM CAMPO GRANDE – MS**

CAMPO GRANDE - MS
2020

**EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTROLE GERENCIAL EM
AGÊNCIAS DE TURISMO EM CAMPO GRANDE – MS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre do Programa de Pós-graduação *strictu sensu* em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso de Sul.

Orientador: Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

Souza, Elisângela Ribeiro Felizardo de.

Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial em Agências de Turismo em Campo Grande – MS / Elisângela Ribeiro Felizardo de Souza – Campo Grande - MS, 2020.

157 f. Figuras, Quadros.

Orientador: Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-graduação strictu sensu em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/MEC – Brasil

Inclui Referências Bibliográficas

1. Cultura Organizacional 2. Controle Gerencial 3. Turismo 4. Teoria da Contingência

ELISÂNGELA RIBEIRO FELIZARDO DE SOUZA

**EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTROLE GERENCIAL EM
AGÊNCIAS DE TURISMO EM CAMPO GRANDE – MS**

Esta dissertação foi julgada adequada pela Banca abaixo qualificada, como requisito à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Contábeis do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Ciências Contábeis da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em sua forma final, na data de 02 de abril de 2020.

Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima
Coordenador do curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Dyego de Oliveira Arruda
Membro Externo – Celso Suckow Fonseca - CEFET/RJ

À Deus, meu refúgio e minha fortaleza. À minha mãe Ana Ribeiro Chaves de Souza, meu exemplo de fé, humildade e resiliência.

AGRADECIMENTOS

À Deus, meu pai eterno, por sempre guiar meus passos, iluminar meus caminhos e não me deixar desistir.

Ao Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani, meu orientador, por toda a sua disposição em me ajudar nesta caminhada. Sua contribuição foi imprescindível para meu crescimento intelectual e para conclusão desta pesquisa.

Aos professores que compuseram a banca de qualificação e de defesa, Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos e Prof. Dr. Dyego de Oliveira Arruda, por contribuírem de forma valiosa e construtiva para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa.

Aos professores do programa cujos ensinamentos contribuíram para a minha formação e crescimento intelectual.

Aos colegas de turma pelos momentos de aprendizado simultâneos, nos quais podemos nos ajudar e incentivar a continuar em frente, mesmo com as dificuldades enfrentadas.

À minha família e aos meus amigos pessoais pelo incentivo e por compreender a minha ausência neste período.

37. Mas em todas estas coisas somos mais do que vencedores, por aquele que nos amou. 38. Porque estou certo de que, nem a morte, nem a vida, nem os anjos, nem os principados, nem as potestades, nem o presente, nem o porvir, 39. Nem a altura, nem a profundidade, nem alguma outra criatura nos poderá separar do amor de Deus, que está em Cristo Jesus nosso Senhor. Romanos 8: 37-39

RESUMO

Souza, Elisângela Ribeiro Felizardo de. **Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial em Agências de Turismo em Campo Grande – MS**. 156 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2020.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani
Defesa: 02/04/2020

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como se dá a Cultura Organizacional e sua influência no Controle Gerencial em agências de turismo de Campo Grande – MS. 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 casos múltiplos, nos quais coletou-se os dados através de entrevistas semiestruturadas com os proprietários/gestores das agências participantes. Foram selecionadas três agências de viagens que exploram diferentes nichos do mercado do turismo e que são cadastradas na ABAV-MS. Para análise dos dados utilizou-se 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. Os resultados das análises revelaram diferenças na Cultura Organizacional das empresas que interferem em suas reações e escolhas, 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 nestas agências iniciou-se por influência de fatores contingenciais como Tecnologia e Estratégia, como adaptações às mudanças tecnológicas sofridas pelo ramo. Observou-se também a influência do fator contingencial Cultura Organizacional na escolha dos meios de controle, de acordo com o universo idiossincrásico de cada empresa. Conclui-se que pesquisas sobre Controle Gerencial envolvendo a Cultura Organizacional das empresas são necessárias e devem ser estimuladas, pois, cada empresa necessita de mecanismos específicos de gestão e não existe um conjunto de mecanismos pronto e específico para aplicação em massa.

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

ABSTRACT

Souza, Elisângela Ribeiro Felizardo de. **Effects of Organizational Culture on Management Control in Tourism Agencies in Campo Grande - MS.** 156 f. Dissertation (Master in Accounting Sciences) - Postgraduate Course in Accounting Sciences, Federal University of Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2020.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani

Defesa: 02/04/2020

The general objective of this research was to analyze how the Organizational Culture happens and its influence in the Management Control in tourism agencies of Campo Grande - MS. 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 used was the study of multiple cases, in which data were collected through semi-structured interviews with the owners / managers of participating agencies. Three travel agencies were selected that explore different niches of the tourism market and are registered with ABAV-MS. 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 results of the analyzes revealed differences in the Organizational Culture of the companies that interfere in their reactions and choices, 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, according to its organizational identity. The use of Management Control mechanisms in these agencies started due to the influence of contingency factors such as Technology and Strategy, such as adaptations to technological changes suffered by the industry. It was also observed the influence of the contingent factor Organizational Culture in the choice of means of control, according to the idiosyncratic universe of each company. It is concluded that research on Management Control involving the Organizational Culture of companies is necessary and should be stimulated, as each company needs specific management mechanisms and there is no set of mechanisms ready and specific for mass application.

Keywords: Organizational Culture. Management control. Tourism. Contingency Theory.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico das Dimensões Culturais do Brasil.....	32
Figura 2 - Controladoria, Controle Gerencial e Contabilidade Gerencial.....	44
Figura 4 - Principais pesquisas seminais da teoria da contingência	49
Figura 5 - Desenho das questões norteadoras	56
Figura 6 - Nuvem de palavras da entrevista da A1	69
Figura 7 - Análise de similitude da entrevista de A1.....	71
Figura 8 - Dendrograma da entrevista de A1	72
Figura 9 - Nuvem de palavras da entrevista da A2	74
Figura 10 - Análise de Similitude da entrevista da A2	75
Figura 11 - Dendrograma da entrevista da A2	77
Figura 12 - Nuvem de palavras da entrevista da A3	78
Figura 13 - Análise de Similitude da entrevista da A3.....	79
Figura 14 – Dendrograma da entrevista da A3.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias do Turismo	22
Quadro 2 - Traços brasileiros e características-chave	27
Quadro 3 -Várias categorias usadas para descrever cultura.	33
Quadro 4 - Dados da pesquisa.....	54
Quadro 5 - Informações sobre os participantes.....	63

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral	18
1.2 Objetivos Específicos	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Turismo	21
2.1.1 Agências de Viagens e Turismo	24
2.2 Cultura Geral e Cultura Organizacional	26
2.2.1 A Cultura Organizacional.....	29
2.2.2 Itens para observação da Cultura Organizacional	35
2.3 Controle Gerencial	43
2.3.1 Teoria da Contingência.....	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 Abordagem da Pesquisa: Qualitativa	53
3.2 Estratégia da Pesquisa: Estudo de Casos	58
3.3 Instrumento de coleta de dados: Entrevistas Semiestruturadas	59
3.4 Seleção dos Entrevistados	61
3.5 Técnica de análise dos dados coletados: Análise de Conteúdo	64
3.6 Tratamento dos dados através do Iramuteq	65
4 RESULTADOS	68
4.1 Análise dos Outputs do Iramuteq	68
4.1.1 Agência 1.....	68
4.1.2 Agência 2.....	73
4.1.3 Agência 3.....	78
4.2 Análise do âmbito da pesquisa: Cultura Organizacional	82
4.2.1 Análise comparativa dos casos: Cultura Organizacional	88
4.3 Análise do âmbito da pesquisa: Controle Gerencial	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	107
APÊNDICE 2 - ENTREVISTA AGÊNCIA 1	108
APÊNDICE 3 - ENTREVISTA AGÊNCIA 2	129
APÊNDICE 4 - ENTREVISTA AGÊNCIA 3	149

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. Diante disso atenta-se às possibilidades econômicas que podem ajudar o país a se recuperar e se desenvolver, ao passo que a economia gira a passos lentos e receosos.

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. O Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) é a principal consultoria independente de turismo no mundo, tendo pesquisado o impacto econômico do setor em 185 países. Conforme o WTTC, 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, que possui ampla diversificação 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. Esta pesquisa busca analisar empresas cujos portes classificam-se como 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.

Por oportuno, apresenta-se o objeto de estudo desta pesquisa: agências de viagens e turismo estabelecidas na cidade de Campo Grande – MS. A opção por pesquisar agências de viagens e turismo 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 realizadas com consumidores e com grandes empresas. O estudo concentrou-se na cidade de Campo Grande estrategicamente, pelo fato da cidade abrigar a maioria das agências do estado e também direcionar a maioria do fluxo turístico para todo o estado.

A oferta de agências de turismo no estado de Mato Grosso do Sul, de acordo com o CADASTUR (Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos do Ministério do Turismo) está concentrada na região denominada Caminho dos Ipês, da qual faz parte a cidade de Campo Grande, que abriga a maior parte das agências, 61% de um total de 339 agências no estado, e em segundo lugar a cidade de Bonito com 11%, que também ocupa a posição de principal destino turístico do estado, com 41% dos turistas. A cidade de Campo Grande, além de ser a principal em oferta de agências, funciona como principal intermediária entre os turistas e os destinos turísticos do estado, pois do fluxo registrado de desembarque de passageiros no Aeroporto Internacional de Campo Grande em 2018, 67,31% foram turistas, conforme dados do anuário referente 2018 da Fundação do Turismo de Mato Grosso do Sul (2019).

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.

Lago e Cancellier (2005) pesquisaram sobre os desafios no mercado de agências de viagens. Nesta pesquisa observou-se que a atividade básica das agências após a Segunda Guerra Mundial era a venda de produtos de terceiros, ou seja, a intermediação. Como a tecnologia foi aos poucos se democratizando e consequentemente o custo com computação e facilitadores de comunicação foi diminuindo, as agências foram se tornando mais automatizadas e ganhando mais autonomia. Porém, neste processo, a competitividade do setor aumentou na mesma proporção, pois os fornecedores dos serviços arcavam com custos de comissões a cada reserva além de ter que manter equipe para lidar com as reservas realizadas pelas agências, logo estes fornecedores passaram a observar meios alternativos para

a distribuição de seus serviços, como novos canais ou reavaliação dos canais existentes (O'CONNOR, 2001).

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. Porém, segundo o autor, muitas outras empresas observaram o fato como uma oportunidade, ligando a *internet* com o *marketing* e com isso surgiram as mudanças organizacionais.

Conforme dados do Sebrae (2016), através de uma análise em empresas criadas em 2012, cerca de 23% delas encerraram as atividades apenas dois anos após a abertura, em Mato Grosso do Sul essa taxa de mortalidade foi de 21%. De acordo com a pesquisa, dentre os fatores que influenciam na sobrevivência ou mortalidade das empresas está a gestão empresarial, a maioria das empresas que compõe este índice se enquadram como micro ou pequenas empresas. Nesse enfoque 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.

A maioria das pequenas e médias empresas apresentam muita dificuldade em desenvolver os processos de controle, por conta disso acabam alimentando os índices fatídicos de quebra ou endividamento (DE PAULA, 2010). Como alternativa para estas empresas existe o BPO (*Business Process Outsourcing*) financeiro, o BPO consiste na terceirização de processos específicos do negócio, não sendo a atividade fim, a um prestador de serviços mediante pagamento (NAIA, 2015). Geralmente esse prestador é mais capacitado na área contratada e dispõe de mais recursos tecnológicos. Assim o BPO Financeiro tem se tornado importante alternativa para as PMEs que não tem controle gerencial interno e não querem ter por algum motivo, possibilitando ao empresário focar na atividade fim da empresa, na qual ele possui mais conhecimento.

Com o crescimento do empreendedorismo observamos a importância do Controle Gerencial para a saúde e sobrevivência das empresas, independente do seu

porte, e com isso salienta-se que em uma empresa, além da sua estrutura e recursos, a parte interna de controle e gestão é de extrema importância para o sucesso financeiro. 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). Entende-se que as práticas de controladoria são necessárias para o planejamento e tomada de decisões por parte dos gestores a fim de desenvolver as atividades do contexto organizacional (OLIVEIRA e BEUREN, 2009).

A diferença entre uma empresa que fecha com as adversidades e outra que as usa como estratégia de crescimento é a forma como ela lida com os desafios e oportunidades, e isso faz parte de sua Cultura Organizacional. O universo idiossincrático de uma empresa traduz a forma como esta empresa se criou, se desenvolveu e se mantém ativa, este universo, formado por todo seu contexto histórico, seus lemas, seus posicionamentos e seus processos, trata-se da cultura organizacional da mesma. A mais simples definição de cultura organizacional vem de um estudo desenvolvido por Deal e Kennedy (1982, pg. 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.

No processo de identificação da Cultura Organizacional existem fatores-chave que precisam ser observados, como os processos de socialização na integração de novos membros e o processo de comunicação (Fleury, 1996). Optou-se por focar na observação destes dois itens que compõe a cultura organizacional por ambos representarem estágios importantes da construção e transmissão do universo simbólico das organizações. Nestes dois processos acontece o compartilhamento da cultura para um novo membro que adentra na organização, portanto observa-se que estes podem ser considerados fatores essenciais na identificação da cultura.

No processo de socialização existe um sistema de troca, pois tanto a organização avalia o grau de aderência do colaborador quanto o mesmo identifica as perspectivas da empresa a seu respeito. Pois nos meses iniciais de trabalho os colaboradores podem identificar as expectativas da empresa em relação ao seu

desempenho e medir o seu grau de adaptação através da observação de como a organização os tratam. (CABLE; PARSON, 2001). Numa visão contingencial Goldhaber (1991) considera que a comunicação organizacional se realiza em um sistema aberto e complexo que sofre influência do ambiente ao passo que o influencia. Nesse processo de comunicação estão envolvidas as pessoas da organização, suas atitudes e sentimentos, as relações e habilidades individuais; e é contido das mensagens, seus propósitos, os meios de comunicação, a direção e o fluxo empregados no processo. (GOLDHABER, 1991).

Nesta pesquisa observou-se que existe uma inter-relação e uma influência da cultura sobre os sistemas de controle (SOARES SILVA E 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.

Reitera-se a necessidade de explorar o universo do Controle Gerencial e seus mecanismos, para de fato entender esta influência. 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 as questões norteadoras desta pesquisa: A Cultura Organizacional de agências de viagens de Campo Grande - MS interfere no Controle Gerencial das mesmas?; O Controle Gerencial auxilia nos resultados dessas empresas?

Esta pesquisa justifica-se pela importância da realização de pesquisas que abrangem este tema, principalmente no setor do turismo, setor 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 de algumas empresas 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.

A pesquisa foi organizada em 5 capítulos além das referências bibliográficas, sendo o primeiro a introdução, o segundo a fundamentação teórica, o terceiro os procedimentos metodológicos, o quarto os resultados obtidos e o quinto as considerações finais acerca dos dados analisados. Após a introdução ao contexto do tema verifica-se na fundamentação teórica os referenciais utilizados para explicar os assuntos pertinentes, nos procedimentos metodológicos expõe-se a estratégia da pesquisa e os instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados, bem como a descrição do objeto de pesquisa. No capítulo 4 tem-se os resultados analisados à luz das teorias que serviram de base para esta pesquisa e descreve-se as observações acerca do vínculo dos resultados com as teorias utilizadas. No capítulo 5 apresenta-se as conclusões das análises a fim de verificar se os objetivos da pesquisa foram alcançados e as questões norteadoras respondidas.

1.1 Objetivo Geral

Considerando o exposto faz-se oportuno apresentar o Objetivo Geral desta pesquisa: Analisar como se dá a Cultura Organizacional e sua influência no Controle Gerencial em agências de turismo de Campo Grande - MS.

1.2 Objetivos Específicos

Visando aprofundar no tema proposto apresenta-se os objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar detalhes da Cultura organizacional das agências participantes da pesquisa;
- ✓ Identificar os processos de socialização e de comunicação destas agências;
- ✓ Avaliar os efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial das agências pesquisadas por meio da Teoria da Contingência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as abordagens basilares utilizadas para fundamentar este trabalho, que foi dividido em três pilares: Turismo; Cultura Organizacional e Controle Gerencial. No âmbito do Turismo apresenta-se a definição e dados sobre este setor na cidade de Campo Grande - MS, bem como a ligação da cidade com os demais destinos turísticos do estado. No próximo item é trazida a definição de Cultura Organizacional pelos principais autores que falam sobre o assunto, como Schein (2009) e Fleury (1996), a fim de caracterizar detalhes da cultura organizacional em agências de turismo da cidade e identificar os processos de socialização e de comunicação nas agências analisadas. No último item deste capítulo tem-se a definição de Controle Gerencial de acordo com as teorias explicativas e sistemas de controle existentes, pois busca-se avaliar, à luz da Teoria da Contingência, os mecanismos de Controle Gerencial nas agências de turismo participantes da pesquisa. Estes temas foram objeto de estudo de vários pesquisadores, observou-se alguns exemplos pertinentes como inspiração para o desenvolvimento da presente pesquisa.

O estudo de Bedani (2006) teve como objetivo desenvolver e validar um instrumento para investigação do clima organizacional na percepção dos funcionários de uma agência de viagens e turismo, a BB Turismo - subsidiária do Banco do Brasil S.A. O instrumento desenvolvido pelo autor, com base em uma metodologia desenvolvida pela Embrapa, envolve 2 dimensões: Psicossocial e Organizacional, além de 7 fatores de clima: carga de trabalho, condições de trabalho, clareza organizacional e padrão de desempenho, estilo de gerência, comprometimento organizacional, trabalho de equipe e reconhecimento. O questionário foi desenvolvido com 42 questões e foi respondido por 404 funcionários que corresponde a 78,30% do corpo funcional da empresa. Conforme a pesquisa do autor, a análise de clima organizacional na percepção dos membros traduz a cultura organizacional através da realidade que permeia o ambiente organizacional. O questionário desenvolvido foi considerado adequado, sendo avaliado por análise fatorial, e os resultados apontaram que os fatores referentes a dimensão psicossocial são os mais influentes na percepção das condições do ambiente organizacional. Diante dos resultados o autor afirma que os aspectos subjetivos do ambiente, como relacionamento interpessoal,

identificação com a empresa, pertencimento e valorização são os elementos determinantes na formação do clima organizacional.

Diferente de Bedani (2006) a presente pesquisa não pretendeu avaliar o clima organizacional, que está mais voltado à visão dos funcionários, e sim aprofundar mais nos aspectos pertinentes à Cultura Organizacional na visão do fundador da empresa, o qual conhece a fundo os processos históricos vivenciados pela organização e que também direciona os objetivos da empresa com base nestes processos.

Soares Silva e Fonseca (2007) desenvolveram um estudo de caso em uma organização militar prestadora de serviços, através de análise detalhada do desenho do sistema de controle gerencial, com o objetivo de descrever como a ênfase dada ao fortalecimento da cultura organizacional baseada na qualidade atuou no mecanismo de controle na adoção do contrato de gestão desta organização. Os autores formaram sua base teórica citando conceitos como o de Gomes e Salas (2009) onde o foco é nos mecanismos culturais que são usados para compensar possíveis limitações dos sistemas de controle, evidenciando que a implantação de uma contabilidade de gestão deve atentar não somente aos aspectos técnicos, mas também ao contexto e a cultura organizacional da empresa. Nos resultados percebeu-se que os mecanismos de controle utilizados eram baseados na identificação dos membros da organização com a Cultura Organizacional, e que o sistema de controle aponta uma cultura orientada para a excelência, voltada a cumprir as metas propostas no contrato de gestão.

A pesquisa de Fagundes et al (2011) teve o objetivo de analisar como se classifica a estrutura organizacional e a gestão de uma empresa do ramo industrial, através de um estudo de caso sob a ótica da teoria da contingência, tendo como principal variável o fator contingencial ambiente. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e constatou-se que a empresa analisada apresentou indícios de dois modelos de estrutura, orgânica e mecânica, decorrente de um processo em curso de reestruturação em diversos setores da mesma.

Considerando os estudos citados observa-se que a presente pesquisa pretendeu abranger fatores de estudo diferentes, pois busca analisar a influência da Cultura Organizacional, como ela se apresenta, nos mecanismos de controle escolhidos pela empresa. E diferentemente de Fagundes et al, na presente pesquisa não foi adotado nenhum fator contingencial como determinante ou principal, analisou-

se cada caso com o objetivo de identificar o fator contingencial que se apresenta e explica a gestão.

2.1 Turismo

A área do turismo envolve uma pluralidade de disciplinas, como a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia e outras que formam a base teórica para os estudos na área. Cria-se assim uma multidisciplinaridade na academia que funciona de forma positiva por relacionar o turismo com estas áreas do conhecimento, pois sem essa interação haveria uma desarticulação de informações, conforme Angelo (2012). De acordo com a autora, o ensino do turismo inicialmente, até cerca de 1970, era voltado apenas para a formação técnica de pessoas nas profissões de prestação de serviços como garçons e camareiras, não havendo preocupação com a investigação científica.

Tradicionalmente neste setor o conhecimento é construído partindo da prática para a teoria, sendo proveniente de iniciativas do setor privado e por último e em menor escala advindo da produção acadêmica, saindo do comum saber-fazer para o fazer-saber, conforme Moesch (2000).

A produção do conhecimento em Turismo constitui um conjunto de iniciativas, que primeiro advém do setor privado/empresarial e em menor escala na produção acadêmica, que inclui trabalhos produzidos pelas universidades e/ou faculdades, públicas ou privadas. Assim, esse conhecimento ou saber é reduzido às informações e sistemáticas sobre seu setor produtivo. Nesse contexto observa-se que se tornou um fazer-saber (MOESCH, 2000, p. 13).

Dentre os estudos existentes na área, alguns consideram o Turismo como uma atividade socioeconômica jovem, tendo há pouco tempo passado a ser considerada digna de maiores investimentos empresariais e estudos acadêmicos mais profundos (COOPER et al, 2000). Para a Organização Mundial do Turismo (2001), além de ser uma atividade jovem e que engloba diversos setores econômicos, há uma falta de definições conceituais mais elaboradas e claras acerca do Turismo, para que as atividades do setor sejam delimitadas e o mesmo se diferencie dos demais.

Montaner Montejano (2001) define Turismo como sendo a teoria e a prática de todas as atividades relacionadas com a prestação de serviços e o atendimento das necessidades do turista. Explana ainda que turismo é o conjunto de técnicas baseadas em princípios científicos com a finalidade de prestar serviços aos turistas ou excursionistas. Nesta visão, temos a característica prestativa do turismo, onde suprir

as necessidades do turista e até mesmo garantir que elas existam é a engrenagem deste setor.

Outra característica do turismo é a provisoriedade, pois, em suma, o movimento turístico é o deslocamento, alojamento e alimentação do turista, distinguindo-se, porém, da emigração e nomadismo, já que o turista não se desloca para se mudar em definitivo (MAMEDE; GLADSTON 1966). Considerando isso, pode-se observar que o deslocamento do turista para o local receptor é temporário, este período compreendido entre sua chegada e sua partida que caracteriza o movimento turístico em si.

O turismo possui um público alvo, mas este público não pode ser especificado/delimitado, pois todas as pessoas podem demandar esta atividade, diferente de outros ramos que possuem um público estabelecido. Nesse contexto cabe a especificação dos tipos de turistas existentes, segundo definição adotada pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001):

- Visitante: viajante a país diverso do seu por um período inferior a 12 meses, cujo motivo da visita não seja exercer atividade remunerada;
- Turista: visitantes temporais que permaneçam ao menos 24 horas no local visitado, pernoitando nele;
- Excursionista ou visitante de dia: visitante que permanece menos de 24 horas no local visitado e não passa a noite no mesmo.

Cada uma dessas definições tem seu sentido adaptado ao tipo ou categoria de turismo em questão. De acordo com Montaner Montejano (2001) se define três conceitos, quais sejam:

- Turismo interno (residentes viajantes dentro do próprio país),
- Receptor (não residentes viajantes dentro de certo país) e
- Emissor (residentes de um país que viajam para outro).

Os conceitos de turismo descritos são combinados para gerar as categorias do turismo, conforme se observa no quadro 1:

Quadro 1 - Categorias do Turismo

CATEGORIAS	CONCEITOS
Interno	Interno + Receptor
Nacional	Interno + Emissor
Internacional	Receptor + Emissor

Fonte: elaborado pela autora, conforme Montaner Montejano (2001)

No Brasil o turismo como atividade econômica teve sua alavancagem após um período político conturbado, onde por conta de um regime de ditadura (Estado Novo 1937-1945) o êxodo rural foi iniciado, intensificando assim as viagens pelo país (PESAVENTO, 2005). A atividade do turismo está prevista como fator de desenvolvimento social e econômico na Constituição Federal do Brasil de 1988 no Art. 180 e regulamentada na Lei 11.771/2008, que através do Art. 2º define turismo como: “as atividades realizadas por pessoas físicas durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a 1 (um) ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”.

A indústria turística possui como característica uma grande complexidade devido a sua composição e os diferentes setores econômicos envolvidos no seu desenvolvimento. O setor contribui para a geração de valor agregado bruto na região receptora através “da geração de emprego e renda, entradas de divisas que ajudam a equilibrar a balança de pagamentos, o aumento de impostos públicos e o aquecimento da atividade empresarial”. (OMT 2001, pg. 10)

Os efeitos do turismo na economia estão elencados em categorias: efeitos primários (diretos, facilmente mensuráveis); efeitos secundários (diretos, indiretos, induzidos) e terciários (gastos turísticos indiretos, porém relacionados), conforme Mathieson e Wall (1982). Esses efeitos influenciam não só a economia local, como também no desenvolvimento social e cultural da região, conforme salienta Mariani (2004):

A atividade turística se apresenta hoje como elemento de organização do espaço e pode ser entendida como uma faceta da modernização. No entanto, a modernização brasileira tem-se apresentado como um processo excludente. Nas regiões onde predominavam as atividades agrárias, significou uma transformação violenta nos modos de vida, com grande quantidade de pessoas migrando para as regiões mais urbanizadas. (MARIANI, 2004, pg. 60)

Pode-se depreender que a atividade turística decorre da modernização, e essa mesma modernização tem significado para o país grande transformação social, marcada por uma reestruturação dos espaços e até mesmo o movimento de êxodo rural nas regiões campestres. Constata-se que o turismo é considerado uma prática social e seu objeto de consumo é o espaço, diferente de outras atividades econômicas ou produtivas (CRUZ, 2006). Como prática social vem a preocupação do impacto que esta atividade tem sobre o desenvolvimento de cada região e de cada empresa envolvida com esta atividade nos mais diferentes setores.

Segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), o Turismo representa 8,1% do total da economia brasileira e garante 7,5% dos empregos gerados. O país ainda faz parte da lista de países com maior contribuição do PIB em viagens e turismo em 2019, assumindo o quinto lugar em maior contribuição (WTTC, 2019). Angelo (2012) cita o avanço da tecnologia da informação e a globalização como um novo contexto mundial que transformou o turismo de um setor com enfoque local para uma indústria global, a partir da década de 90. Com isso a competitividade no setor exige que os profissionais sejam especializados e flexíveis, tenham amplos conhecimentos e sejam capazes de adaptar-se à dinâmica mundial, pois esta segmentação do mercado está cada vez mais abrangente, de acordo com a autora.

O turismo é um tema bastante amplo e com muitas ramificações acadêmicas, muitos setores são afetados e influenciados por ele e o seu papel ambiental e na evolução social é muito relevante. Verifica-se a importância de entender o Turismo, sua história e características, já que esta atividade interfere ativamente em diversos setores da economia, bem como na valorização cultural das regiões que a exploram. Assim as empresas e profissionais que trabalham neste setor são um assunto à parte, que merece atenção e um estudo mais detalhado sobre seu desenvolvimento. Nesse sentido cabe uma abordagem teórica sobre o desenvolvimento econômico e financeiro desse ramo profissional, bem como uma análise da Cultura Organizacional e das práticas de controle de empresas que operam nesse setor, mais especificadamente optou-se por estudar as agências de viagens e turismo, objeto desta pesquisa.

2.1.1 Agências de Viagens e Turismo

O setor do turismo envolve empresas dos mais variados segmentos, como hotéis, agências de viagens, restaurantes, parques, lojas, etc. As agências de viagens e turismo, objeto de estudo desta pesquisa, são definidas por Tomelin (2001) como ícones principais na distribuição dos produtos até o consumidor final, pois atuam como intermediárias e distribuidoras na prestação de serviços entre a oferta (empresas) e a demanda (turistas). Na visão do autor as agências caracterizam-se como componentes do setor de viagens que se preocupam com a atividade pelo tipo de segmento responsável pelo atendimento das necessidades finais dos turistas.

Desta forma as agências influenciam também a expectativa do turista no momento da apresentação dos potenciais do local receptor, da oferta de pacotes e demais itens envolvidos no atendimento pré-viagem, podendo direcionar o turista a um lugar ou a outro (OMT, 2001). Observa-se que a atuação destas empresas está também na prestação de informações acerca dos potenciais turísticos de cada região, também sobre a oferta de acomodações, de alimentação e de transportes.

Há uma diferença conceitual e operacional entre agência de turismo e operadora de turismo. Conforme Tomelin (2001) operadora de turismo no Brasil tem a mesma função que as “agências maioristas”, definidas por ele como as empresas que confeccionam programas de viagens organizados ou “pacotes” que são repassados para as “agências detalhistas” comercializarem, no Brasil não se usa estes termos existindo somente operadoras e agências, aqui as operadoras nos dias atuais tanto repassam os pacotes para as agências como podem comercializa-los diretamente ao público.

Existe uma preocupação crescente no setor por conta do desenvolvimento tecnológico e maior acesso do turista aos meios de comunicação. Pois atualmente vive-se um processo histórico em que a maioria das pessoas encontram-se conectadas a uma rede de *internet*. Essa cultura digital possibilita, de maneira dinâmica, um maior acesso a informação e maior comunicação entre sujeitos e objetos. Neste processo o turista encontra outros meios de se relacionar e/ou consumir, afetando assim o mercado tradicional do turismo.

Historicamente, na medida em que a *internet* foi sendo difundida, os sistemas que antes eram exclusivos das agências passaram a ser acessados pelo consumidor final, dessa forma os fornecedores dos serviços tornaram-se concorrentes das próprias agências de viagem (O’CONNOR, 2001). Conforme Reinaldo (2000) os agentes de viagens devem estar atentos a este novo perfil de consumidor, o autor alerta que são as agências de viagens, consideradas o elo dentro da cadeia distributiva, que são mais afetadas com o impacto das relações com o mercado.

O crescimento do setor do turismo depende da capacidade de inovação e do uso da tecnologia, por ser um setor de grande incorporação da tecnologia nos seus diversos segmentos, conforme Guimarães e Borges (2008). O autor defende que essa capacidade de inovação promove a melhoria do processo de gestão, a melhoria no desenvolvimento de produtos, a otimização das experiências, a personalização do

atendimento e o aprimoramento da comunicação. Neste cenário, é preciso que as agências que operam com estabelecimento fixo se atentem a diferenciais e meios de sobreviver e atrair o consumidor, ficando à frente no mercado competitivo, pois atualmente os consumidores são atraídos por ideias e ser competitivo é ter estratégia bem definida, ter qualidade e inovação nos projetos, de acordo com Ludwig (2000).

Dentro deste enfoque pode-se observar que está inserido a importância do processo de gestão para o desenvolvimento da atividade em qualquer ramo. Tomelin (2001) salienta a importância do controle para o bom desenvolvimento de uma empresa neste setor, segundo o autor estas empresas atuam como intermediárias entre a demanda e a oferta para fins turísticos e comerciais, logo espera-se que sejam bem estruturadas e funcionalmente organizadas.

Uma das questões norteadoras que esta pesquisa procura responder é se a Cultura Organizacional da empresa influencia no tipo de controle utilizado pela mesma. Portanto faz-se necessário entender o que é e como se dá a Cultura Organizacional de uma empresa e posteriormente conhecer o conceito de Controle Gerencial, os mecanismos e artefatos de controle e as teorias explicativas sobre as formas de apresentação de controle existentes.

2.2 Cultura Geral e Cultura Organizacional

Inicialmente é cabível evidenciar o conceito de cultura geral e posteriormente entrar no âmbito organizacional, para que se possa compreender as convergências entre os dois âmbitos. Em uma perspectiva geral a cultura está relacionada ao contexto histórico e social de um grupo, fazendo-o se distinguir de outros grupos com culturas próprias. Geertz (1989) discorre sobre a pluralidade de conceitos existentes sobre cultura e alerta sobre a necessidade de se escolher uma direção a percorrer. Por sua vez o autor se utiliza de uma metáfora para definir cultura:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 1989, pg. 4)

Para Geertz (1989) a busca pelo entendimento dessas teias de significados, sua visão de cultura, configura uma ciência interpretativa, fazendo menção a possibilidade de interpretação da cultura. Portanto, observa-se a partir das

considerações do autor, que é possível observar e interpretar a cultura de um grupo. Freitas M. (2002) percebe que o homem possui uma relação dialética com a cultura, pois ao produzir e reproduzir a realidade social ele é ao mesmo tempo produzido e reproduzido por ela, dessa forma entende-se que da mesma forma que a cultura é formada por um grupo, este grupo é moldado por ela.

No Brasil a cultura foi moldada através da mistura dos povos indígenas nativos com os colonizadores portugueses e com os escravizados africanos, trazidos no período colonial, conforme Caldas (1997). Dessa miscigenação surgiu a cultura brasileira, caracterizada por Freitas A. (1997) com cinco principais traços: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Face a estas definições o quadro a seguir nos ajuda a compreender detalhes destes traços.

Quadro 2 - Traços brasileiros e características-chave

Traço	Indicadores
1. Hierarquia	Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais; Distanciamento nas relações entre grupos sociais; Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
2. Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais; Busca de proximidade e afeto nas relações; Paternalismo: domínio moral e econômico.
3. Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; Jeitinho
4. Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
5. Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado; tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Freitas A., 1997, p.44.

No trabalho de Freitas A. (1997), a hierarquia refere-se ao reconhecimento da autoridade, sendo proveniente do período colonial marcado pela escravidão e autoridade dos senhores dos grandes engenhos. O personalismo tem a ver com o uso dos relacionamentos para alcançar níveis de poder e reflete a mistura das relações nos âmbitos pessoal, profissional e social como meio de proteção e lealdade. A malandragem traduz o traço forte do brasileiro, o chamado “jeitinho” e refere-se a flexibilidade e habilidade de contornar situações delicadas e difíceis. O sensualismo, de acordo com o autor, provém dos colonizadores portugueses já habituados à poligamia e refere-se ao jeito sensual dos modos e trejeitos do brasileiro. O traço aventureiro refere-se à preferência pelo incerto como forma de se esquivar de atividades trabalhosas, buscando as mais leves.

Nesta perspectiva de cultura tem-se a figura das subculturas, que seriam um segmento da sociedade que se difere da sociedade maior, de acordo com Schaefer (2006). No Brasil temos exemplos claros de subculturas ao verificarmos as diversidades culturais existentes em cada cidade e estado, sendo a cultura brasileira a sociedade maior e a cultura de cada região ou estado, as subculturas, as sociedades menores. Pode-se observar que enquanto no Rio Grande do Sul se toma chimarrão no Mato Grosso do Sul se toma tereré, mas no Brasil todos se identificam com café, por exemplo. Pertinente a isso observa-se que o conceito de subcultura passou a ser estudada com o objetivo de relatar as diferenças culturais existentes dentro de um mesmo país, conforme Siqueira (2007).

Na área da administração muitos estudos têm surgido com o objetivo de compreender características organizacionais a partir da observação dos traços específicos da cultura do brasileiro. Mesmo com a pluralidade cultural existente no país existem pressupostos básicos que leva cada indivíduo a se reconhecer como brasileiro, como parte do inconsciente que forma uma identidade social. (FREITAS A., 1997).

O estudo da cultura e das subculturas de modo geral contribui para o entendimento das diferenças entre grupos da sociedade. Na visão de Hofstede (1991) a cultura seria a programação coletiva dos espíritos que distingue os membros de um grupo humano de outro. Trazendo essa visão para o mundo corporativo passamos a entender as organizações como um todo e seus segmentos como partes diferentes do todo, assim cada segmento contribui para a formação da linha de valores e objetivos a serem seguidos pelas mesmas.

Schein (1975, pg. 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 este processo de trazer o conceito de cultura para as organizações, referindo-se então a figura da Cultura Organizacional.

2.2.1 A 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 compõe 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.

Dias (2008) lista características da cultura e esclarece:

[...] os hábitos, costumes, formas de convivências, crenças, pressuposições, entre outros elementos que constituem o que denominamos cultura. As pessoas, ao se envolverem com uma organização, assumem também seus valores e crenças, que passam a ser compartilhados. Esses valores e crenças, que passam a ser compartilhados entre os membros da organização, é o que denominamos cultura organizacional. (DIAS, 2008, pg. 202)

Dessa forma o autor faz uma ligação entre o conceito de cultura geral para explicar o conceito de Cultura Organizacional contribuindo para o esclarecimento do que vem a ser as características de cultura. 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.

De forma sucinta observa-se a contribuição de Robbins (1999) sobre a conceituação de cultura, na visão do autor a Cultura Organizacional vem a ser o sentido e o controle que direcionam as atitudes e comportamentos dos empregados. Contribuindo com este enfoque, adverte-se que além dos empregados toda a organização é guiada por este sentido e controle.

Quanto a interpretação da cultura Morgan (2002, pg. 162) afirma que a mesma já não pode ser vista como uma simples variável, “ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem”. A mesma autora faz uma análise crítica sobre como entendemos as organizações, trazendo a figura da organização como a representação de uma realidade compartilhada: “as organizações são realidades socialmente construídas que estão tanto nas mentes dos membros quanto nas estruturas, regras e relações concretas”. (MORGAN, 2002, pg. 163)

Dentre os elementos que compõem a Cultura Organizacional Robbins (2005) listou: as estórias (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).

Depois de analisar diversos autores e trabalhos sobre o tema, (como Janice Beyer e Harrison Trice, Edgar Schein; e Max Pagès), Fleury (1996), descreve a Cultura Organizacional como “um conjunto de valores e pressupostos expresso em elementos simbólicos capazes de ordenar, significar e construir a identidade organizacional e agem como elemento de comunicação, ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1996, pg. 22). Assim o sistema cultural funciona como um apoio da institucionalização, pois afeta o agir e o pensar dos membros da organização formando uma unidade idiossincrásica.

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). Entende-se que este padrão pode refletir a singularidade do conjunto de normas e valores que identificam a organização, sendo específico e difícil de ser imitado.

Seguindo a gama de super clássicos na linha teórica de Cultura Organizacional tem-se o trabalho de Hofstede (1991), que desenvolveu uma pesquisa na IBM (*International Business Machines*, empresa do ramo de informática e tecnologia) na década de 70, com o objetivo de analisar a Cultura Organizacional em diferentes países. Como resultado desta pesquisa o autor traz o conceito das quatro dimensões básicas, muito utilizado por diversos estudiosos nas áreas de administração e afins, quais sejam:

- Individualismo e coletivismo: se relaciona com a ênfase dos indivíduos no interesse próprio *versus* os interesses do grupo, visando maior visibilidade e promoções;
- Distância do poder: está relacionada a questões hierárquicas e reflete a medida em que os membros de uma sociedade aceitam que o poder nas organizações é distribuído de forma desigual, sendo medido como um índice que varia de baixo índice de distância do poder e alto índice de distância do poder.
- Aversão a incerteza: é o grau de ameaça percebido pelos membros de uma sociedade que se sentem desconfortáveis com situações de incerteza e ambiguidade, sendo medido como fraca aversão a incerteza ou forte aversão a incerteza.
- Dimensões masculinas *versus* femininas: as dimensões masculinas refletem a busca por bons resultados, resultante de um comportamento mais agressivo e competitivo em oposição as dimensões femininas, que estão ligadas a relações interpessoais mais cuidadosas, modéstia e qualidade de vida.

Mais tarde foram desenvolvidas outras duas dimensões a partir de outros trabalhos do autor:

- Orientação para longo prazo e orientação para curto prazo: a primeira foi definida como norteadora de valores para o futuro e a segunda como valores voltados ao passado e presente, como tradições por exemplo. (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005)
- Indulgência e restrições: indulgência estaria ligada a liberdade de suprir necessidades humanas básicas, logo está relacionada a aproveitar a vida e restrições seria o oposto a isso, relacionada a regras e normas sociais rígidas. (HOFSTEDE et al., 2010)

Todo o trabalho de Hofstede resultou em um rico instrumento para pesquisa educacional na área e, de acordo com Kolman et al (2003), o estudo teve uma robusta

base empírica e foi aplicado em vários países. Até os dias atuais o trabalho deste autor é considerado um clássico que auxilia no entendimento da influência das culturas locais nas culturas organizacionais.

Figura 1 - Gráfico das Dimensões Culturais do Brasil



Fonte: Santana, Mendes e Mariano (2014) apud The Hofstede Centre (2013)

Conforme observa-se no gráfico da Figura 2, realizou-se uma pesquisa no Brasil acerca das dimensões culturais estudadas por Hofstede, na qual foram consideradas 5 das 6 dimensões. Nesta pesquisa observa-se que o percentual de Distância do poder (PDI) foi de 69%, denotando um índice alto de distância do poder, o que pode significar a existência de uma relação mais flexível no âmbito hierárquico. O Individualismo x Coletivismo (IDV) tem um percentual de 38%, o que demonstra o forte valor dado ao trabalho coletivo no país. O quesito Dimensões Masculinas x Femininas (MAS) obteve o percentual mediano de 49%, que pode significar uma posição intermediária sobre o assunto. Em relação a dimensão Aversão a incerteza (UAI) a pesquisa demonstrou o maior percentual, 76%, este resultado reflete uma grande propensão a sistemas com mais regras e regimes jurídicos mais estruturados. A última dimensão observada foi a Orientação a longo prazo (LTO), com resultado de 65%, ou seja, um pouco mais inclinado para o longo prazo do que para o curto prazo (SANTANA, MENDES E MARIANO, 2014)

O quadro a seguir (quadro 3) foi elaborado a partir da obra de Schein (2009, pg. 12) com as contribuições dos principais autores sobre as categorias utilizadas para descrever a cultura. Observa-se que todos estes autores concordam em afirmar que a Cultura Organizacional é formada por valores e ações compartilhados pelo grupo, enfatizando o caráter coletivo de uma organização.

Quadro 3 -Várias categorias usadas para descrever cultura.

Categorias	Descrições	Autores
<i>Regularidades comportamentais observadas na interação</i>	<i>Linguagem, costumes e tradições, rituais.</i>	Goffman, 1959; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanem, 1979b
<i>Normas do grupo</i>	<i>Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.</i>	Homans, 1950; Kilmann e Saxton, 1983
<i>Valores expostos</i>	<i>Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como "qualidade de produto" ou "liderança em preço".</i>	Deal e Kennedy, 1982, 1999
<i>Filosofia formal</i>	<i>Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders.</i>	Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995
<i>Regras do jogo</i>	<i>Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização. Ex.: os macetes repassados ao novo membro.</i>	Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987
<i>Clima</i>	<i>Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou públicos externos.</i>	Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968
<i>Habilidades natas</i>	<i>Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo, habilidades que passam de geração em geração, sem necessariamente estarem articuladas por escrito.</i>	Argyris e Schon, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982
<i>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos</i>	<i>Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização.</i>	Douglas, 1986; Hofstede, 1991; Van Maanen, 1979; Senge e outros, 1994
<i>Significados compartilhados</i>	<i>Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.</i>	Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995

<i>"Metáforas raízes" ou símbolos de integração</i>	<i>As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa.</i>	Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995
<i>Rituais e celebrações formais</i>	<i>Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores ou "passagens" importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos.</i>	Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993

Fonte: adaptado de Schein, 2009, pg. 12.

Seguindo as categorias apresentadas no quadro 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 inteirar da organização, sendo através da observação da linguagem utilizada ou quando os macetes são repassados, ou 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 influencia-la e ser influenciado por ela.

O conceito de subculturas supracitado é entendido no âmbito da Cultura Organizacional como os diversos setores ou unidades da organização. Conforme Schermerhorn et al (2009) um setor da organização pode ter valores distintos do todo, porém não excludentes. Dessa forma a organização funciona como um conjunto de subculturas abrigadas dentro de um limite comum, tal como as diversas subculturas de um país como o Brasil.

A existência de subculturas dentro da organização é referenciada por um dos autores mais conceituados no âmbito de Cultura Organizacional, Edgar Schein (1986), que defende um conceito integrativo de Cultura Organizacional e considera as subculturas como consequência natural do ciclo de vida das organizações. Em

contrapartida, as subculturas são vistas por alguns autores como uma fragilidade da Cultura Organizacional como um todo. Como na visão de Johan (2004), que afirma que as subculturas são criadas quando a Cultura Organizacional não é densa, isto é, não apresenta um alto grau de valores ou crenças compartilhadas, proporcionando a existência de discordância ou resistência na organização.

O conceito de subculturas organizacionais por Dias (2013) é conforme segue:

(...) a cultura organizacional aparece de forma fragmentada, no sentido da existência de diversos grupos dentro da organização com uma subcultura diferente em cada um deles, mas que ao mesmo tempo contém os elementos fundamentais que configuram a cultura organizacional onde estão imersos. Desse modo se pode afirmar que as organizações não possuem uma cultura homogênea, mas sim múltiplas culturas, sendo que estas compartilham uma parte da ideologia dominante. (DIAS, 2013, pg. 156 e 157)

Através da observação deste conceito entende-se que existe uma multiplicidade de subculturas na organização vinculadas a Cultura Organizacional geral, descartando a existência de uma cultura única e homogênea. O mesmo autor discorre sobre os fatores que contribuem para a formação de subculturas, citando razões geográficas, origem e formação dos membros, experiências, *status*, diferenças de setores ou unidades e também razões hierárquicas dentro da organização (DIAS, 2013).

Ao entender que quando há uma mudança de liderança na organização essa mudança pode desencadear um momento de crise e conseqüentemente promover mudanças na Cultura Organizacional, através de novas posturas e conhecimentos, pode-se observar que a formação de subculturas dentro da organização é um processo orgânico e difícil de ser impedido em uma sociedade democrática (FLEURY, 1996). Conforme Schein (1986), o fato da organização ter vivenciado experiências comuns ao todo, pode existir uma Cultura Organizacional forte o bastante que prevaleça sobre as subculturas existentes.

2.2.2 Itens para observação da Cultura Organizacional

As agências de turismo fazem parte do setor de prestação de serviços, componente do setor terciário da economia, pois, como visto anteriormente, as mesmas atuam na prestação de serviços de apoio ao turista. Neste setor, especialmente, a maior riqueza da organização são seus membros, pois é da força de trabalho que advém todos os recursos. Assim observamos a influência e importância

do capital humano sobre o desempenho organizacional. A figura do capital humano é caracterizada por Lopes Ruiz (2004):

[...] Argumentaremos, portanto, que o “humano”, um conjunto de capacidades, destrezas e aptidões próprias dos homens, adquire valor de mercado e se apresenta como forma de capital – entendido como uma soma de valores de troca que serve de base real a uma empresa capitalista (LOPES RUIZ, 2004, p. 189, 190).

O autor menciona que as capacidades e aptidões próprias do homem adquirem valor de mercado, formando assim o capital humano e relaciona a valorização do capital humano em função do avanço do capitalismo (LOPES RUIZ, 2004). Considerando a evolução da sociedade, marcada pela globalização, aumento populacional e conseqüente aumento do consumo, pode-se verificar a coerência dessa afirmativa.

Algumas linhas teóricas consideram o capital humano como parte do ativo intangível da empresa, fazendo referência ao conceito de *Goodwill*, que conforme o Comitê de Pronunciamentos Contábeis nº 15 (CPC 15, R1, Rev. 13, pg. 23) “é um ativo que representa benefícios econômicos futuros resultantes de outros ativos adquiridos em uma combinação de negócios (...)”. Glautier e Underdown (2001) conceituam:

Goodwill pode ser descrito como a soma daqueles atributos intangíveis de um negócio que contribuem para o seu sucesso, tais como: uma localização favorável, uma boa reputação, a habilidade e perícia dos seus empregados e gestores e sua relação duradoura com credores, fornecedores e clientes. (GLAUTIER E UNDERDOWN, 2001, p. 167)

Alguns teóricos referem-se ao capital humano pela figura do capital intelectual de uma organização, como Bontis (1998) que trouxe três perspectivas para o capital intelectual: o capital humano, que se refere à inteligência dos membros da organização, o capital estrutural que se refere a como o capital humano é organizado e incorporado às rotinas no ambiente interno da empresa, e o capital relacional que é o recurso externo, por exemplo as relações com clientes e o *marketing*. Nesse enfoque pode-se observar o processo de socialização como primordial para o bom proveito do capital humano da organização.

O processo de tomada de decisão para atingimento dos objetivos organizacionais é complexo e demanda envolvimento de vários setores e principalmente do potencial de pessoas, envolvendo assim os processos de aprendizagem e crescimento do capital intelectual da organização. Bass et al. (2003)

reconhecem a importância do líder nesse aspecto, pois é o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios para os demais membros da organização, direcionando o comportamento das pessoas ao encontro dos objetivos organizacionais.

Como observado, 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 desenvolve-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.

✓ Seleção de Pessoal

Robbins (2005) afirma que a seleção de pessoal é um dos pilares para formação da Cultura Organizacional. Conforme o autor este é o processo pelo qual se identifica as principais habilidades e conhecimentos do indivíduo resultando na contratação de pessoas com valores compatíveis com os da organização.

✓ Políticas de Recursos Humanos

Continuando sua proposta metodológica, Fleury (1996) cita as políticas de recursos humanos como relevantes no processo de construção de identidade da organização. Segundo a autora, através das políticas explícitas e principalmente as implícitas, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar e interpretar os padrões culturais da 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 alinha com sua maneira própria de agir e pensar.

Segundo Shinyashiki (2003) existem alguns componentes básicos do processo de socialização, quais sejam: o agente (pessoa designada a ensinar o que deve ser aprendido); o processo de aprendizagem; o alvo (a pessoa que está sendo inserida na organização, isto é, socializada); e o resultado (o que está sendo ensinado/aprendido). Pode-se compreender que neste processo além do indivíduo ser integrado a um novo ambiente existe um resultado esperado dessa integração, que seria o aprendizado sobre este novo ambiente e esta nova realidade, o que faz com que ele faça parte e deixe de ser alheio.

Berger e Luckmann (1985) dividem o processo de socialização em dois estágios: socialização primária e socialização secundária. Na primária o processo de socialização ocorre dentro da família envolvendo vínculos emocionais e de afetividade. A socialização secundária ocorre em grupos de amizade e demais grupos sociais dos quais o indivíduo faça parte, neste estágio ocorre a socialização no trabalho. Nos dois estágios do processo de socialização, conforme os autores, ocorre a ligação do indivíduo com as estruturas da sociedade. Os autores entendem que para a análise do processo de integração dos indivíduos em uma organização, as ideias sobre a socialização secundária são essenciais, pois a extensão da mesma é determinada pela complexidade da divisão do trabalho e pela distribuição social do conhecimento.

Fleury (1996) defende que a proposta de Berger e Luckmann (1985) sobre socialização primária e secundária são importantes para o desenvolvimento do conceito de Cultura Organizacional. A autora aponta o processo de socialização de novos membros como crucial para a reprodução do universo simbólico, conforme a mesma é através das estratégias de integração do novo membro (programas de

treinamento e integração) que os valores e comportamentos dele e da organização são incorporados. Compreende-se, portanto, que este processo pode ocorrer de forma diferente em cada organização, pois o mesmo acontecerá em momentos de interação apropriados, como treinamentos, avaliações de desempenho e até no momento inicial de integração, de acordo com o funcionamento e com a rotina de cada empresa.

✓ 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, pg. 24)

É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo. (KUNSCH, 2003, p. 73)

Verifica-se que de acordo com Kunsch (2003), faz-se necessário observar os fenômenos que fazem parte ou não das organizações em seu processo comunicativo, pois as mesmas, além das barreiras encontradas normalmente no processo comunicativo, sofrem pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo.

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;

- ✓ Comunicação diagonal: visa gerar um fluxo de informação entre especialistas de diferentes níveis de gestão.

Observa-se com a contribuição de Torquato (2002) que de acordo com o fluxo da comunicação organizacional é possível identificar a identidade da organização e a Cultura Organizacional da mesma. A partir da observação do processo de comunicação pode-se verificar como se dá as dimensões da cultura, como na dimensão cultural distância do poder, por exemplo, onde a existência de uma comunicação lateral pode significar um grau mais alto de distância do poder (HOFSTEDE, 1991). 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).

Tavares (2005) considera o processo de comunicação organizacional como essencial para a atividade da organização, segundo o autor é este processo que transforma as ideias, os planos e decisões em ações produtivas, quando o fluxo da comunicação é interrompido o setor afetado torna-se improdutivo. Na mesma linha de raciocínio, Thayer (1976) observa que a comunicação é vital na execução das funções administrativas, afirma ainda que a organização em contato com o ambiente pode definir a direção de seus movimentos por meio da comunicação.

- ✓ O Rito

Segundo Beyer e Trice (1986), o rito é um conjunto de atividades que combinam expressões culturais com consequências práticas e expressivas. O rito é considerado pelos autores como uma importante categoria para desvendar a cultura das organizações, os quais foram separados em seis tipos através de uma comparação antropológica das sociedades tribais com as organizações modernas. Como exemplo desses tipos de ritos os autores citaram: Ritos de passagem: a introdução e treinamento no Exército; Ritos de degradação: a demissão ou substituição de um alto executivo; Ritos de confirmação: seminários para reforçar a identidade social; Ritos de reprodução: atividades que promovem o desenvolvimento organizacional; Ritos de redução do conflito: negociação coletiva; Ritos de integração: confraternização de fim de ano nas organizações. Os ritos podem ser facilmente identificados dentro da rotina das organizações, porém sua interpretação depende da habilidade compreensiva e interpretativa dos gestores para que através dos mesmos a Cultura Organizacional seja administrada (BEYER E TRICE, 1986).

✓ Processo de Trabalho

Outro caminho no processo de identificação da cultura é observar a organização do processo de trabalho, que é considerada por Fleury (1996) uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, pois possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho e o mapeamento das relações de poder, sendo preciso rebater a análise para o plano concreto das relações dos agentes neste processo. Com o advento da tecnologia e aumento no acesso à informação e comunicação, deve-se atentar aos perfis dos trabalhadores e suas respostas à modernização, pois são os trabalhadores os protagonistas do processo de trabalho, conforme observa Leite (1994):

A maneira pela qual as transformações estão sendo vivenciadas pelos trabalhadores enquanto sujeitos do processo de trabalho, bem como suas diferentes formas de resistência ao processo de inovação tecnológica, configuram-se como os principais elementos ausentes dos estudos sobre o tema (LEITE, 1994, p.29).

Tittoni (1994) divide o processo de trabalho em três partes que envolvem: a atividade do ser humano; o objetivo do trabalho – isto é, o objeto pelo qual o trabalho é efetuado; e os meios necessários para sua realização. Ou seja, para a identificação da cultura através da observação do processo de trabalho é necessário se atentar para estes três quesitos a fim de compreender as congruências entre eles.

✓ Níveis da Cultura Organizacional

Conforme observado anteriormente, segundo Schein (1986), pode-se identificar vários níveis na cultura de uma organização, a observação destes níveis configura uma importante etapa para identificação da cultura:

- Nível dos Artefatos Visíveis: a estrutura física que envolve o *layout* arquitetônico, uniformes, comportamentos visíveis e documentos públicos. Conforme o autor, neste nível os dados são de fácil identificação, mas de difícil interpretação, dessa forma é possível descrever como o ambiente foi construído e quais os padrões de comportamento, mas não se pode compreender a lógica implícita ao comportamento.
- Nível dos Valores: neste nível a identificação ocorre através de entrevistas com os membros-chave da organização, como gestores, ou através de análise de documentos formais. Estes valores governam o comportamento das pessoas, porém mesmo que sejam a razão do comportamento eles refletem apenas valores

manifestos da cultura, as razões implícitas do comportamento permanecem inconscientes, por esta razão o autor considera este nível como de difícil observação.

➤ Nível dos Pressupostos Inconscientes: são pressupostos que direcionam o pensar e o sentir dos membros de um grupo, como valores que conduziram comportamentos que foram válidos para solucionar problemas e com o tempo tornaram-se pressupostos inconscientes.

Por fim reitera-se que a cultura de uma organização envolve diversos aspectos até mesmo abstratos, que não podem ser medidos ou interpretados com um simples *chek list*, a proposta aqui é observar alguns elementos importantes na identificação da cultura e utilizá-los como facilitadores dessa observação. Schein (1986) alerta que o pesquisador deve estar atento e cuidadoso, pois a cultura não se revela facilmente, visto que o pesquisador raramente sabe o que está procurando e os pressupostos para identificação da cultura de uma organização aparecem como invisíveis para indivíduos estranhos a ela.

Partindo da ótica de que empresas são pessoas que se organizam para desenvolver uma atividade, compartilhando um espaço comum e formando uma convivência para atingir objetivos, entende-se como se origina a Cultura Organizacional. Verifica-se que como cada empresa desenvolve mecanismos de adaptação para se sobressair em situações de dificuldade e crise, como elas avaliam seus resultados e como seus membros se relacionam são características da Cultura Organizacional das mesmas. Observa-se também que os meios escolhidos pelo fundador e pelos gestores para executar as tarefas e controlar os resultados da organização conduzem a mesma para o declínio ou progresso e refletem as características dessa cultura.

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.

2.3 Controle Gerencial

No atual cenário mundial, marcado por uma crise econômica que eleva a competitividade e turbulência do mercado, é constante o desenvolvimento de novas tecnologias e rápidas transformações que fazem ser necessários ajustes gerenciais nas empresas para se manterem no mercado competitivo. Neste cenário o controle de processos e recursos dentro de uma organização é tão importante quanto seus insumos, funcionários, capital de giro e demais investimentos, pois sem o devido controle tudo o que foi investido pode se perder.

Segundo Frezatti et al (2009) 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.

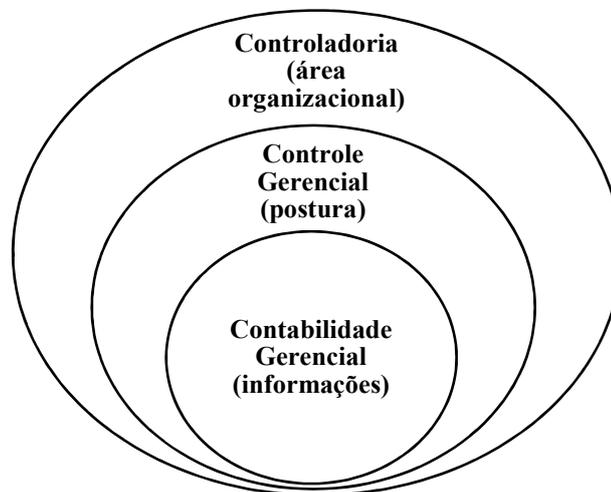
O trabalho de Anthony (1965) trouxe uma contribuição significativa para estudos no âmbito de Controle Gerencial, propondo a separação do termo controle gerencial tanto do planejamento estratégico quanto do controle operacional. De acordo com o autor o controle de gestão seria o processo através do qual os gestores garantem a utilização dos recursos de forma eficaz e eficiente na busca pela satisfação dos objetivos organizacionais.

Entrando no âmbito do Controle Gerencial invoca-se um discurso ontológico acerca da definição de Contabilidade como ciência para entender o contexto no qual o Controle Gerencial está inserido. Conceitualmente, segundo Padoveze (2013, pg. 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”. Segundo o autor:

A Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro -, e, como ciência social exige a comunicação de informação, no caso econômica, à controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da ciência contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. (PADOVEZE, 2013, pg. 3)

Conforme pode-se observar na Figura 3, a Controladoria é a área organizacional que se utiliza das informações geradas pela Contabilidade Gerencial para realizar o Controle Gerencial dentro da organização. Na figura original de Frezatti et al (2009), dentro do sistema de informações gerenciais que formam a postura do Controle Gerencial, existe também as informações advindas da Contabilidade Financeira, mas para facilitar o entendimento optou-se por simplificar a imagem focando apenas no conceito de Contabilidade Gerencial, evitando explicitar os conceitos das demais áreas da contabilidade que não fazem parte dos objetivos deste estudo.

Figura 2 - Controladoria, Controle Gerencial e Contabilidade Gerencial



Fonte: adaptado de Frezatti et al (2009)

O surgimento da Controladoria se deu principalmente pelos seguintes motivos: existência de organizações maiores e mais complexas; emergência da globalização das corporações; aumento nas relações do governo com as entidades; e expansão da origem de recursos capitais para as empresas, conforme Schmidt e Santos (2006). Observa-se este aumento das relações do governo com as entidades com o exemplo do advento da escrituração digital, o SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), que trouxe uma revolução para o mundo contábil com as obrigações de escrituração digital de praticamente todas as informações geradas por uma empresa: apuração de impostos, escrituração fiscal e contábil até o mais recente E-Social, que exige informações trabalhistas.

Considerando as definições supracitadas entende-se que o setor de Controladoria utiliza as informações geradas pela Contabilidade Gerencial para

efetuar o controle. Segundo Ludícibus (1998) 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.

Padoveze (2000) trouxe a definição de Contabilidade Gerencial na visão da Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos, que através de seu relatório nº 1 a definiu como:

O processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos. (PADOVEZE, 2000, pg. 27)

Numa visão temporal Chenhal e Langfield-Smith (1998) dividem as práticas de Contabilidade Gerencial entre tradicionais e contemporâneas. Tradicionais incluem o uso de sistemas de orçamento, mensuração de performance, planejamento e controle, relatórios de lucro divisional e análise custo-volume-lucro para decisões. E as contemporâneas incluem formas de *benchmarking*, planejamento estratégico, custeio baseado em atividades e performances baseadas no grupo e nos funcionários.

Soutes (2006) utiliza a expressão artefatos para se referir aos instrumentos gerenciais que são utilizados pela Contabilidade Gerencial. De acordo com Soutes (2006, pg. 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”.

De acordo com o estudo realizado por Soutes (2006) o *Institute of Management Accountants* (IMA) identificou quatro estágios na evolução nos artefatos da Contabilidade Gerencial: o primeiro durou até 1950 com foco na determinação do custo e controle financeiro, utilizando orçamento e Contabilidade de Custos; no segundo estágio, de 1950 até 1965, focou-se na importância da informação para planejamento e controle gerencial; no terceiro, de 1965 até 1985, a atenção estava focada na redução de perdas de recursos nos processos, com a utilização de análise de processos e gerenciamento de custos; no quarto e último estágio, de 1985 até os

dias atuais, o foco está na geração de valor através do uso efetivo dos recursos, utilizando direcionadores como valor para o consumidor, valor para o acionista e inovação organizacional.

Tratando das informações contábeis, objeto da Controladoria, verifica-se a existência de muitas discussões acerca do grau de compreensibilidade dos documentos e demonstrações contábeis, por conta das terminologias utilizadas. Como nas demais áreas profissionais, na contabilidade vê-se a existência de muitas terminologias e jargões próprios da área, tornando a linguagem contábil um pouco distante da compreensão da maioria das pessoas.

Dias Filho e Nakagawa (2001) desenvolveram uma pesquisa acerca do processo da comunicação contábil utilizando conceitos da teoria da comunicação. Embasados em um satisfatório referencial teórico os autores demonstram as constatações da dificuldade de entendimento das informações contábeis, tendo como principais motivos a complexidade da terminologia dos demonstrativos contábeis e utilização de jargões técnicos até nas notas explicativas, as quais deveriam fornecer esclarecimento.

Uma informação contábil útil é aquela entendida pelos usuários, gerando comunicação entre o emissor e o receptor para que as decisões sejam tomadas com eficiência (RIBEIRO FILHO, LOPES E PEDERNEIRAS, 2009). Conforme os autores, se a informação não obtiver certo grau de compreensibilidade ela deixa de cumprir seu papel de utilidade perante seus usuários. No mesmo sentido, Dias Filho e Nakagawa (2001) dissertam:

Se a eficácia de qualquer processo de comunicação exige, entre outras coisas, que os produtores da informação e seus destinatários atribuam os mesmos significados aos códigos lingüísticos utilizados, há de se admitir que o aprimoramento do potencial de evidência dos demonstrativos contábeis requer pelo menos uma avaliação periódica do grau de compreensibilidade da terminologia empregada pela Contabilidade. Entende-se que esse é o primeiro passo necessário para que eventuais ajustes sejam efetuados objetivando adequar a terminologia contábil à capacidade de compreensão dos usuários das informações contábeis. (DIAS FILHO E NAKAGAWA, 2001 pg. 5)

Compreende-se, conforme a base teórica mencionada, que a Controladoria surge para suprir esta 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.

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 e AMAT, 2002)

Muitas são as linhas teóricas, os sistemas e artefatos de controle gerencial existentes. Conforme Padoveze (2013), salienta-se que além de uma rotina de controle existe o pós-controle que é a escrituração, fase esta que se dá após os fatos ocorridos, e depois disso elabora-se os relatórios e demonstrações gerenciais para serem utilizados pelos gestores como instrumento no acompanhamento dos resultados e tomada de decisão.

Como observado, os artefatos do Controle Gerencial funcionam como instrumentos para atingir os objetivos da organização (FREZATTI et al. 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 explanam Da Silva Faia, Milan e Gomes (2013):

Assim, para a avaliação de um sistema de controle de gestão, devem-se avaliar, primeiro, as características da organização, como sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade; e a avaliação de seu contexto social e ambiental, avaliando o grau de dinamismo e a concorrência. (DA SILVA FAIA, MILAN E GOMES, 2013, pg. 102)

De acordo com Da Silva Faia, Milan e Gomes (2013) 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:

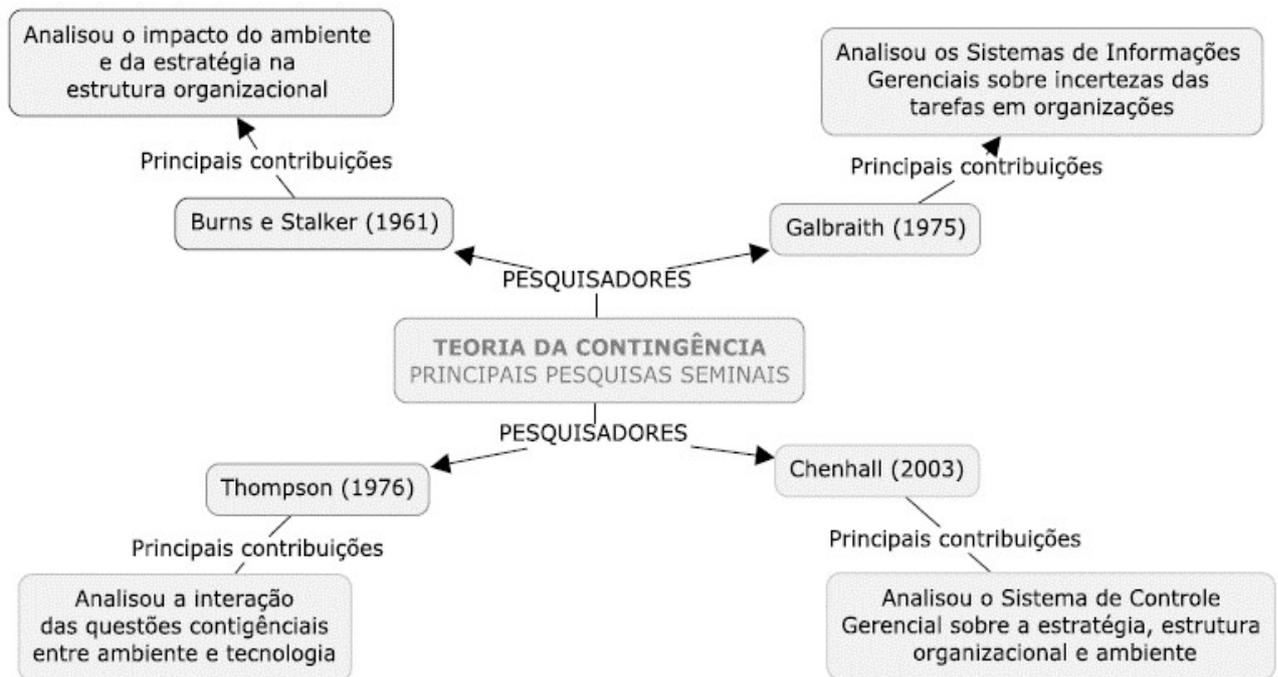
tamanho, nível tecnológico, concorrência, etc.; a Abordagem da Relação Humana; a Abordagem Política (relações de poderes internas e externas); e a Abordagem Cultural (valores e crenças gerados pelo sistema de controle). Para o desenvolvimento desta pesquisa optou-se por avaliar os tipos de controle existentes nas empresas pesquisadas sob a ótica da Teoria da Contingência, considerando que estas empresas estão inseridas em um setor muito influenciado por diversos fatores externos que direcionam seus processos.

2.3.1 Teoria da Contingência

Guerra (2007, pg. 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).

Observa-se na figura 5, a seguir, as principais pesquisas envolvendo a teoria da contingência, a partir destes autores pode-se verificar a amplitude que esta teoria pode atingir, pois no que tange as organizações todo o contexto onde estão inseridas podem ser considerados fatores contingenciais, configurando assim uma teoria com enfoque dinâmico.

Figura 3 - Principais pesquisas seminais da teoria da contingência



Fonte: De Souza, Schnell e dal Vesco (2018), adaptado de Junqueira (2010).

Seguindo as contribuições das pesquisas constantes na figura, de acordo com Stonner & 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 (1943), 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 se organizar, 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, estrutura, estratégia, tecnologia, 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 Chenhal (2003). Para esta pesquisa considerou-se as características do fator ambiente constantes no trabalho de Mintzberg (2011): estabilidade (o ambiente pode ser dinâmico ou estável), complexidade (o ambiente pode ser simples ou complexo), diversidade de mercado (o ambiente pode ser uniformizado ou diversificado) e hostilidade (o ambiente pode ser amigável ou hostil).

✓ **Estrutura:** este é um fator contingencial entendido como controlável pela organização e não tem a ver com a estrutura física da empresa e sim estrutura hierárquica. Essa estrutura de autoridade e divisão do trabalho pode se dar de forma centralizada e descentralizada, quando se tem um maior grau de descentralização tem-se uma estrutura orgânica e quanto mais centralizada tem-se uma estrutura mecanicista. (BURNS e STALKER *apud* DONALDSON, 1999)

✓ **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 e 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.

Conforme o autor, à medida que a organização cresce ela passa a necessitar de métodos mais formais de controle, pois o tamanho e a diversidade da mesma podem afetar os comportamentos gerenciais.

✓ **Cultura Organizacional:** na visão de Hofstede *et al* (1991) 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, 2009). Para Crozatti (1998, pg. 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. Matos e Pires (2006) complementam:

Este modelo, dotado de grande flexibilidade, descentralização e desburocratização, é colocado como opção para ambientes em constante mutação e condições instáveis, contrapondo-se, de certa forma, ao modelo mecanicista que prevalece em situações e ambientes relativamente estáveis. No que se refere à organização do trabalho esta abordagem privilegia a análise tecnológica, entre as diversas contingências, no sentido de limites à reorganização do trabalho. Está associada à participação do trabalhador, sendo que os estudos desenvolvidos colocam a participação relacionada às variáveis de condições estruturais, que facilitam ou dificultam a interação trabalhador/gerência e a propensão dos trabalhadores para buscar a participação. Desmistifica a administração científica do trabalho e reconhece os fatores contingenciais que interferem nas organizações e nas relações funcionais. (MATOS E PIRES, 2006 pg. 510)

As autoras refletem sobre a abordagem contingencial em relação aos processos de trabalho, esta colaboração torna-se pertinente para este estudo pelo fato dos processos de trabalho no ramo pesquisado serem totalmente influenciados pela tecnologia. 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 as entrevistas se tornassem muito extensas 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.

Considerando estas definições e observações, nota-se que a análise do Controle Gerencial e da Cultura Organizacional das entidades, se valendo de informações fornecidas pelos sistemas gerenciais e pelo setor contábil e administrativo dessas entidades, é de essencial importância para o entendimento da situação econômico financeira e do desenvolvimento da atividade do turismo nas empresas participantes da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quando se inicia uma intenção de pesquisa tem-se em mente inicialmente o objeto da pesquisa a partir do qual monta-se o projeto de pesquisa, contido das questões norteadoras e objetivos a serem atingidos. Neste longo caminho a ser percorrido precisa-se traçar estratégias e saber quais métodos serão utilizados para se chegar nos resultados, assim observa-se que parte fundamental de uma pesquisa são os procedimentos metodológicos, que foram apresentados a seguir.

3.1 Abordagem da Pesquisa: Qualitativa

Na visão de Martins Souza (2004) a metodologia está a serviço da pesquisa de forma instrumental, nela toda questão técnica implica uma discussão teórica. Nesta fase define-se toda a estratégia de condução da pesquisa, definindo os melhores recursos de acordo com a natureza da mesma. Buscando atender aos objetivos 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.

Nessa pesquisa procurou-se fazer um estudo exploratório da Cultura Organizacional e do Controle Gerencial de algumas empresas do ramo de agências de viagens na cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul. Logo a presente pesquisa requereu uma metodologia que articulasse a teoria e a prática, por isso uma fase importante foi elaborar o desenho metodológico da pesquisa para que as questões norteadoras fossem respondidas. No quadro a seguir consta as perguntas do roteiro de entrevistas separadas pelo âmbito ao qual pertencem e qual o propósito a ser alcançado com as respostas, a fim de responder as questões norteadoras da pesquisa, bem como alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 4 - Dados da pesquisa

ÂMBITO DA PESQUISA	PROPÓSITO	QUESTÕES DE PESQUISA
Cultura Organizacional (Nível de Análise: Indivíduo) – Questões elaboradas com base em Fleury (1996)	Identificar tempo de experiência no atual cargo e em relação aos controles gerenciais que utiliza atualmente	Desde quando exerce o cargo atual?
	Identificar outras experiências na organização	Já exerceu outro cargo na organização? Qual? Quando?
Cultura Organizacional (Nível de Análise: Organização e Unidade Organizacional) - Questões elaboradas com base em Fleury (1996)	Identificar a história da organização	Me conte um pouco o histórico da agência. (Momentos de crises, expansões, fracassos e sucessos)
	Identificar relação entre os indivíduos na organização, bem como relação de subordinação e chefia	Quais são as estratégias mais usuais de programas de treinamento e integração de funcionários?
		Como se caracteriza as políticas de recrutamento, renumeração e ascensão de carreira?
		Como se dá o sistema de comunicações na organização? (Contatos diretos, reuniões, telefonemas, circulares)
Como se dá a relação entre as categorias de colaborador e administração central da organização?		
Sistemas de Controle Gerencial e Estratégia Organizacional (Nível de Análise: Organização e Unidade Organizacional) – Questões adaptadas de Alves (2010)	Identificar elementos relevantes da formação da estratégia organizacional, bem como os controles gerenciais utilizados	Quais são os principais objetivos organizacionais e como são definidos? Quais são os principais planos para atingir estes objetivos?
		Quais os controles utilizados? E na sua área específica, quais são os objetivos?
	Identificar o padrão de controle organizacional (processos, atividades, ciclos)	Quais as principais atividades controladas?
		Há uma visão integrada ao utilizar estes controles gerenciais?
		Ocorrem mudanças decorrentes da utilização destes controles?
	Identificar elementos relevantes da implementação da estratégia organizacional	Como são implementados os objetivos e planos? Quais os controles utilizados?
	Identificar relações da área do respondente com outras áreas organizacionais	Quais são as principais áreas fornecedoras de informação?
Quais são as principais áreas usuárias de informações?		
Identificar controles utilizados como sistema de crenças	Como são transmitidos os valores e os propósitos organizacionais? Quais os controles utilizados?	

Identificar controles utilizados como sistema restritivo	Como são estabelecidos os limites de atuação da organização (atividades, mercados, riscos)? Quais os controles utilizados?
	Como são estabelecidos os limites para guiar o comportamento dos indivíduos na organização? Quais os controles utilizados?
Identificar controles utilizados como sistema diagnóstico	Como é monitorada a realização de planos e metas? Quais os controles utilizados?
	Como é recompensada a realização de planos e metas? Quais os controles utilizados?
Identificar controles utilizados como sistema interativo	Como é estimulada a aprendizagem organizacional e emergência de novas ideias? Quais os controles utilizados?
	Quais são os controles gerenciais mais utilizados em reuniões e discussões entre superiores, subordinados e pares (debate de dados, premissas, planos de ação)? Como são utilizados?
Identificar graus de alinhamento entre as unidades organizacionais	Há alinhamento entre as diversas unidades organizacionais (os esforços são na mesma direção)? Como é estimulado/garantido este alinhamento?
Identificar elementos relevantes da estratégia organizacional	Como a organização cria valor para a sociedade? Como sua área contribui com este processo?

Fonte: elaborado pela autora através do roteiro de entrevista, 2019

Verifica-se que cada questão contida no roteiro de entrevistas tem um propósito alinhado com os objetivos pretendidos e com o âmbito de estudo da pesquisa. A sequência em que foram empregadas facilitou o desenrolar da entrevista para os gestores entrevistados, pois as primeiras questões exigiram que os mesmos resgatassem o histórico da organização, momento em que foi possível identificar o surgimento da Cultura Organizacional e qual o papel do gestor em sua formação.

Na imagem abaixo verifica-se o desenho da questão de pesquisa, elaborado com o objetivo de facilitar o entendimento do resultado esperado com as questões norteadoras, as quais apresenta-se novamente: A Cultura Organizacional de agências de viagens de Campo Grande - MS interfere no Controle Gerencial das mesmas?; O Controle Gerencial auxilia nos resultados dessas empresas?

Figura 4 - Desenho das questões norteadoras



Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Conforme observado no referencial teórico, a Cultura Organizacional é um dos fatores contingenciais que afetam as organizações, no campo de análise das estruturas organizacionais por meio da abordagem contingencial. Considerando isso a primeira questão norteadora da pesquisa foi desenvolvida, com o intuito de observar se este fator contingencial interfere na escolha dos mecanismos de controle adotados pela organização. A segunda questão reflete a preocupação em definir se os mecanismos utilizados estão refletindo positivamente nos resultados das empresas, pois conforme visto anteriormente os índices de quebra de pequenas e médias empresas são altos, e as falhas de controle são parte dos fatores motivadores dessa quebra.

No campo das ciências sociais, onde este estudo está inserido, é comum a utilização da abordagem qualitativa de pesquisa, por se tratar de fenômenos complexos e subjetivos. Nesta pesquisa, a observação da Cultura Organizacional da empresa requer o envolvimento com pessoas tornando o lado humano da organização parte fundamental do estudo e no âmbito do Controle Gerencial tem-se a necessidade de avaliar a importância da utilização de ferramentas de gestão para o proprietário/gestor, ou seja, sua percepção sobre isso.

Neste sentido existe uma preocupação do cientista acerca da aproximação dos dados na condução da pesquisa, de forma que sua fala seja mais completa possível, abrindo-se à realidade social para melhor compreendê-la. Com isso observa-se a característica fundamental dos métodos qualitativos, a flexibilidade, que permite

incorporar à pesquisa as técnicas mais adequadas à observação em foco (MARTINS SOUZA, 2004).

Devemos levar em consideração na pesquisa de campo de caráter qualitativo, nas Ciências Sociais, o princípio da interpretação subjetiva. Ou seja, enquanto conversamos com os investigados, devemos levar em conta os “**constructos** da sua vida cotidiana”, se quisermos compreender os significados atribuídos às nossas perguntas (GUIMARÃES, 1990, p. 110).

Entende-se que na visão de Guimarães (1990), a interpretação subjetiva na pesquisa contribui para a compreensão das perguntas respondidas, levando em conta o contexto vivido pelo entrevistado. Angelo (2012) contribui dizendo que a pesquisa qualitativa requer a participação direta do pesquisador, pois na vivência das situações que investiga ele atua como pesquisador e também como pesquisado ao se colocar na ação. A autora cita ainda que é preciso relacionar as áreas, objetos e temas, ou seja, é preciso pensar relacionalmente.

Conforme Angelo (2012), o tratamento dos dados pelo pesquisador é subjetivo, porém busca-se adequar as respostas às características dos sujeitos pesquisados, que interagem de forma direta na realidade daquele fenômeno em questão. Neste sentido, no âmbito do Controle Gerencial o objetivo desta pesquisa é observar o que existe de controle nas empresas e a partir dos dados coletados explicar o tipo de controle existente, através das teorias explicativas do Controle Gerencial citadas no referencial teórico.

Segundo Laperriere (1997) existe uma solidez nos laços existentes entre as interpretações teóricas do pesquisador e os dados empíricos observados, dessa forma tem-se uma garantia da validade de estudos desse tipo. Corroborando com esta ideia, Chizzotti (2006) explana que o termo qualitativo exprime uma partilha densa com o objeto da pesquisa (pessoas, fatos, locais), para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes, segundo o autor essa percepção dos significados só ocorre através de uma atenção sensível.

Conforme Creswell (2010), este tipo de pesquisa é uma forma para compreender o significado de um problema social ou humano na visão de indivíduos ou grupos. Os estudos de cunho qualitativo são caracterizados pela amplitude e profundidade com que são realizados, com o objetivo de elaborar uma explicação válida para o (s) caso (s) em questão, prezando reconhecer que os resultados das observações são sempre parciais (MARTINS SOUZA, 2004). É importante frisar esta observação de Martins Souza (2004) sobre os resultados serem parciais, pois neste

tipo de pesquisa, onde os dados são coletados através de entrevistas, as informações obtidas são repassadas e não coletadas diretamente, assim o investigador não pode comprovar a totalidade dos resultados.

Em pesquisas qualitativas a ideia é selecionar propositalmente participantes, locais ou documentos a serem analisados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa, diferente da pesquisa quantitativa que envolve amostragem aleatória ou seleção de grande número de participantes ou locais (CRESWELL, 2010). Nesta escolha devem ser observados quatro aspectos:

O *cenário* (onde a pesquisa vai ocorrer); os *atores* (quem serão os observados ou entrevistados); os *eventos* (o que os atores estarão fazendo enquanto forem observados ou como serão entrevistados); e o *processo* (a natureza evolutiva dos eventos vividos pelos atores dentro do cenário). (MILES E HUBERMAN, 1994 *apud* CRESWELL, 2010, pg. 190)

Os aspectos elencados pelos autores sugerem que todo o contexto onde os participantes estão inseridos é importante para a pesquisa, dessa forma os resultados observados devem levar em conta este contexto para se chegar nas respostas para as questões norteadoras da pesquisa. Vê-se então a importância da escolha dos participantes somada à importância da escolha do tipo de estratégia de pesquisa.

3.2 Estratégia da Pesquisa: Estudo de Casos

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 origem do estudo de casos foi estudada por alguns autores, os quais divergem sobre seu uso pioneiro, Becker (1994) e Goldenberg (1997) consideram a origem na pesquisa psicológica para análise de casos individuais, já para Chizotti (2006) a origem desta técnica se deu em estudos antropológicos, sendo posteriormente ampliado para estudos de eventos, grupos, comunidades e outros. Apesar da origem remota, atualmente esta técnica é bastante utilizada em diversas

áreas do conhecimento, tanto em casos clínicos quanto como modalidade de pesquisa.

Conforme Angelo (2012), esta estratégia de pesquisa focaliza a compreensão da dinâmica presente em determinado local, podendo-se utilizar uma combinação de métodos de coleta de dados (arquivos, entrevistas, questionários, observações) resultando em múltiplas fontes de evidências. A autora cita ainda que esta é uma abordagem muito utilizada na área do turismo, “pois favorece a interpretação de um foco específico de análise”. (ANGELO, 2012 pg.172)

O estudo de caso classifica-se através dos objetivos buscados na pesquisa, conforme segue: Intrínseco ou particular - cujo objetivo é a melhor compreensão de um caso particular e seus aspectos intrínsecos; Instrumental - cujo objetivo é oposto ao anterior, pois examina-se um caso para buscar a compreensão de outra questão, mais ampla; busca orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores; Coletivo - cujo objetivo é ampliar a compreensão sobre um conjunto maior de casos, ou seja, o estudo é estendido a outros casos conexos (STAKE, 2000). Nesta visão a presente pesquisa seria entendida como estudo de caso coletivo, por tratar-se de mais de uma empresa analisada. Os casos escolhidos como objeto de estudo desta pesquisa foram devidamente apresentados e qualificados no item 3.4.

3.3 Instrumento de coleta de dados: Entrevistas Semiestruturadas

A investigação acerca da Cultura Organizacional e do Controle Gerencial de uma empresa é um processo complexo que demanda a interação com pessoas, pois quando tratamos de cultura entramos em um âmbito de informações sociais, que não estão necessariamente escritas ou contidas em algum manual. Neste caso o descobrimento destas características se dá por meio de depoimentos das pessoas envolvidas na organização, nesta pesquisa os dados foram coletados através de entrevistas, observações e análise de documentos, mais precisamente análise das páginas destas empresas na *internet*.

Em sua obra, Creswell (2010, pg. 190) descreve os procedimentos de coleta que foram escolhidos para esta pesquisa qualitativa: Entrevistas: “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 autor expressa a importância da gravação das

entrevistas em áudio ou em vídeo e através de notas manuscritas para casos de falha nas gravações. Utilizou-se também a observação de documentos, que conforme Creswell (2010, pg. 190): “podem ser documentos públicos como jornais, atas de reunião, relatórios oficiais; ou documentos privados como registros pessoais e diários, cartas e *e-mails*”.

O tipo de entrevista escolhido baseou-se na necessidade de colher informações acerca de eventos passados como a história das empresas, 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. As entrevistas semiestruturadas são organizadas 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)

Nesta pesquisa as entrevistas foram de forma presencial com apenas um entrevistado em cada caso, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado e foi gravada com a permissão dos participantes, os quais assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido constante no apêndice 1. As transcrições das entrevistas constam nos apêndices 2 a 4. Quanto a observação de documentos, nestes casos, os mesmos são considerados documentos públicos por se tratar dos *websites* das empresas.

As pessoas escolhidas para responder as entrevistas foram os gestores das empresas, que nos casos analisados também são os proprietários das mesmas. Essa escolha se motivou pelo fato da pesquisa requerer a identificação de detalhes da Cultura Organizacional, tais informações são melhor repassadas por quem vivenciou todo o histórico de constituição do universo simbólico das organizações, ou seja, seus fundadores.

Não houve entrevistas com o corpo de funcionários das empresas, pois os propósitos das perguntas foram alcançados com as respostas dos fundadores. 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 entrevistas abrangem, em sua maior parte, o topo hierárquico, não houve necessidade de entrevistar mais pessoas. Diferente seria se a pesquisa

abrangesse identificação de clima organizacional, o que exigiria participação da organização como um todo e principalmente dos funcionários.

As perguntas contidas no roteiro de entrevistas no âmbito do Controle Gerencial foram adaptadas do roteiro de entrevistas desenvolvido por Alves (2010). Neste estudo, Alves (2010) teve como objetivo analisar o conjunto de sistemas de controle gerencial e identificar sua contribuição na formação e implementação da estratégia organizacional, para tanto o autor realizou um estudo de caso em uma instituição de ensino superior brasileira. No âmbito da Cultura Organizacional as perguntas foram elaboradas de acordo com o referencial teórico presente no capítulo 1, a fim de coletar as informações necessárias para responder as questões norteadoras da pesquisa. O registro das entrevistas foi efetivado por meio de gravação de áudio bem como por notas manuscritas pelo entrevistador.

3.4 Seleção dos Entrevistados

A seleção dos entrevistados que fizeram parte da pesquisa foi um passo muito importante para o sucesso da investigação, pois esta fase interfere na qualidade das informações adquiridas e na compreensão do problema definido. Os critérios de escolha e a representatividade de cada participante constitui o primeiro grande problema de pesquisa, após essa fase os próximos ajustes a serem elaborados dependem das questões postuladas pelos sujeitos. (ANGELO, 2012)

A pesquisa realizou-se na cidade de Campo Grande - MS em agências de turismo cadastradas na ABAV-MS (Associação Brasileira de Agências de viagens). A ABAV é a maior entidade representativa dos interesses das agências de viagens e atua oferecendo um suporte especializado para as empresas associadas. A escolha das agências foi aleatória, mas baseou-se na diversidade de serviços que este setor pode oferecer, dessa forma foram escolhidas 3 agências: uma agência especializada no turismo receptivo na região do Pantanal e regiões próximas; outra especializada no turismo emissivo; e outra que atua de forma mais ampla oferecendo tanto pacotes de viagens como possibilidade de franquias e cursos profissionalizantes na área. Tem-se a seguir a descrição das empresas selecionadas, as quais chamamos de A1, A2, e A3 para preservar a identidade das mesmas:

A1 - A primeira agência foi 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 e 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, informou que a empresa já foi certificada pelos padrões internacionais ISO e está sempre em busca de inovações.

O proprietário informa que direcionou sua carreira para o turismo para assumir a empresa que era do pai, então a sua formação e especialização se deu objetivando assumir a administração da empresa. A opção por investir em desenvolvimento tecnológico se deu quase que de forma pioneira no estado, segundo o proprietário esta foi, talvez, a primeira agência a ter acesso a um computador e transformar os serviços e atendimentos realizados por empresas do ramo usando a tecnologia.

A2 - A segunda agência foi fundada em 1992, é estabelecida em um bairro próximo a região central da cidade e tem uma equipe de 5 pessoas incluindo o proprietário, que também foi o fundador da empresa. A empresa é especializada em ecoturismo e focada no turismo receptivo na região do Pantanal e regiões próximas. A equipe atual da empresa é antiga e nos últimos anos não houve integração de novos membros. O ambiente de trabalho proporciona fácil interação entre o gestor e os funcionários e a independência nos processos de trabalho é incentivada.

Sobre o histórico da organização o fundador expõe que há cerca de 10 anos teve o auge de crescimento da empresa, nessa época a equipe era três vezes maior. Porém com o advento das compras pela *internet* houve uma queda no mercado de agências que fez com que a realidade dessa e de muitas agências fosse afetada. Com isso houve uma remissão nos resultados da empresa que fez com que a equipe fosse reduzida. Nesse processo prezou-se por manter profissionais mais competentes e autônomos, atualmente o proprietário alega que opta pela contratação de pessoas que possuam um talento para vendas e que seja proativo, segundo o mesmo o quesito principal para integrar a equipe é saber vender.

A3 - A terceira agência foi fundada em 2013 e contém uma equipe de 18 pessoas incluindo o proprietário, sendo estabelecida no principal *shopping* da cidade,

o Shopping Campo Grande. O proprietário atual foi o fundador da empresa, que a fundou por decorrência do encerramento de outra empresa de sua propriedade que era franquia de uma marca espanhola no mesmo ramo. A empresa é focada no turismo emissor e na venda de viagens personalizadas e passa atualmente por um momento de formatação do negócio em franquia, então possui unidades franqueadas sendo vinculadas à unidade principal. O proprietário demonstra forte abertura para utilização de mecanismos de controle, expõe que precisa controlar as diversas unidades franqueadas e ainda a matriz.

Nesta agência, além das atividades comuns nas agências de viagens, a empresa promove a venda de sua marca em franquias e ainda possui um nicho de cursos profissionalizantes na área, onde oferece curso de formação de agentes de viagem. A empresa desenvolve um programa social em parceria com a Universidade Federal e a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UFMS e UEMS) onde concede bolsas dos cursos profissionalizantes para os alunos dos cursos de Turismo dessas universidades.

Segue abaixo quadro resumo sobre ano de fundação e composição das equipes das três agências analisadas:

Quadro 5 - Informações sobre os participantes

Agência	Fundação	Composição da Equipe
A1	1979	10: 1 proprietário; 2 gestores; 4 funcionários e 3 prest. de serviço autônomos
A2	1992	5: 1 proprietário; 4 funcionários
A3	2013	18: 1 proprietário; 4 gestores; 8 funcionários e 5 franqueados

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

As informações sobre a fundação das empresas, tempo de mercado, estrutura da equipe, escolha do campo de atuação, bem como se há ou não limites de atuação no setor servem de resposta para identificação da Cultura Organizacional e do Controle Gerencial das mesmas, conforme poderá ser observado nos resultados obtidos.

3.5 Técnica de análise dos dados coletados: Análise de Conteúdo

Na pesquisa foram coletados dados qualitativos através de entrevistas e observação dos *websites* das empresas participantes, então para análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, técnica mais apropriada por tratar-se de um estudo qualitativo. Segundo Collis e Hussey (2005) “A análise de conteúdo é uma maneira de converter sistematicamente texto em variáveis numéricas para a análise quantitativa de dados”, 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 divaga 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 objectivos 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, pg. 42)

A autora salienta que análise de conteúdo não é só um instrumento e sim um conjunto de técnicas de análise voltado a um campo de aplicação vasto: as comunicações, e que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Segundo Bardin (1977, pg. 28) optar pela análise de conteúdo, instrumento tal que a autora define como “instrumento de investigação laboriosa de documentos”, é dizer não à compreensão espontânea baseada em intuições e que atinge somente a projeção de sua própria subjetividade. A autora atribui à técnica dois objetivos: a ultrapassagem da incerteza: ideia de que a visão pessoal do leitor pode influenciar a análise; e o enriquecimento da leitura: ideia de que uma leitura atenta pode aumentar a produtividade e a pertinência, configurando dois polos, desejo de rigor e necessidade de descobrir, adivinhar e ir além das aparências.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com os proprietários/gestores das agências de turismo participantes. Foram realizadas 3

entrevistas com duração média de 50 minutos, que foram gravadas e transcritas. Os dados coletados, com a utilização do roteiro de entrevistas semiestruturadas, que ocorreram 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 dos respondentes em dados mais inteligíveis aos leitores.

Apresentando de forma sucinta e clara este *software* gratuito, o *Iramuteq* foi desenvolvido sob a lógica *open source* e licenciado por GNU GPL (v2), esta ferramenta provém de uma linhagem de *softwares* específicos para análise de dados textuais (como o Nudist, Atlas TI e Ethnograph) que organizam os dados tornando-os mais compreensíveis (CAMARGO; JUSTO, 2013). A utilização de *softwares* como o *Iramuteq* é comum justamente para facilitar a análise de conteúdo, pois os mesmos organizam os dados para posterior análise.

3. 6 Tratamento dos dados através do *Iramuteq*

Para análise dos dados coletados nos empreendimentos foram consideradas as variáveis que interferem na gestão dessas empresas. No âmbito da Cultura Organizacional: Analisou-se o teor e o processo de socialização de novos membros; as respostas a incidentes críticos da história da organização; as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura; buscou-se explorar e analisar as observações e descobertas durante as entrevistas, com base nos fundamentos teóricos de Fleury (1996). Na parte de Controle Gerencial, a análise do tipo de controle existente se deu também através das respostas acerca do tipo de controle utilizado pelas empresas embasado nas teorias explicativas do Controle Gerencial, mais especificamente a Teoria da Contingência.

Conforme Creswell (2010) a análise e interpretação dos dados consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem e envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, fazer representação e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados. É um processo constante que envolve refletir continuamente sobre os dados e envolve o uso de dados abertos na maior parte do tempo, ou seja, fazer perguntas gerais e desenvolver uma análise a partir das respostas. A validação de resultados ocorre em todos os passos do processo de pesquisa e esta fase é vista como um ponto forte da pesquisa qualitativa.

O *software* que foi utilizado para tratamento dos dados, o *Iramuteq*, promove a fácil compreensão dos mesmos através da organização e distribuição do vocabulário de forma visualmente clara, como nos recursos que foram utilizados nesta pesquisa: a nuvem de palavras, a análise de similitude e os dendrogramas (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).

A análise de similitude, conforme Marchand e Ratinaud (2012) é baseada na teoria de grafos e possibilita a identificação de coocorrências entre as palavras, sendo possível avaliar através dos resultados a conexão entre as palavras e distinguir as partes comuns e as especificidades em função das variáveis descritivas. O escore base utilizado no *Iramuteq* para análise de similitude é chamado de escore da coocorrência, segundo Vanni et al (2014) a análise das coocorrências específicas é um dos melhores métodos para representações gráficas de texto.

Diferente da nuvem de palavras, na Análise de Similitude as palavras aparecem agrupadas em *clusters* de acordo com seu grau de aproximação dentro do texto. É possível identificar na imagem diferentes *clusters* de cores variadas que são ligados por uma linha de espessura diferente a cada vínculo. O objetivo do *software* com este tipo de análise é demonstrar as palavras que apareceram em grande frequência na nuvem de palavras junto com seu grupo de palavras afins, para que se verifique mais facilmente o contexto em que foram empregadas facilitando a análise qualitativa, conforme explana Vanni (2017):

O que há de mais natural que uma rede para mostrar as ligações ou as atrações entre as palavras? Mais que uma simples lista de coocorrentes, convém exibir a topologia do corpus como um todo para avaliar os efeitos do co(n)texto de uma palavra. Os métodos gráficos permitem, assim, representar vários critérios de coocorrência simultaneamente. Se uma linha indica a presença de uma relação entre duas palavras, a espessura da linha pode caracterizar melhor a relação indicando o índice de especificidade. (VANNI, 2017, pg. 32)

Dendrogramas ou Classificação Hierárquica Descendente (CHD), são tipos especiais de árvore de agrupamentos de dados que constrói 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, 2009). 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. No dendrograma, de acordo com as variáveis escolhidas, as amostras semelhantes são agrupadas entre si (NETO E MOITA, 1998). A ideia é que “quanto menor a distância entre os pontos, maior a semelhança entre as amostras”. (NETO E MOITA, 1998, pg. 468)

4 RESULTADOS

4.1 Análise dos *Outputs* do Iramuteq

Após a realização das entrevistas, transcrição, conferência e processamento das mesmas pelo *software* Iramuteq, apresenta-se a seguir os resultados obtidos de cada empresa participante de acordo com o arcabouço teórico apresentado no capítulo 2.

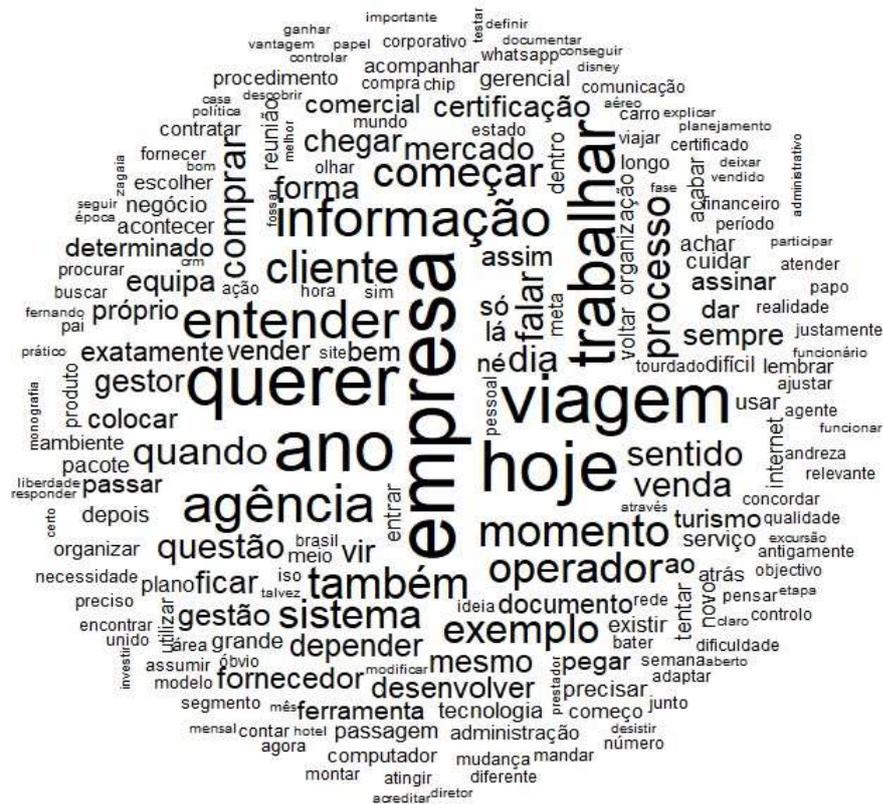
Cabe registrar, por ser oportuno, alguns procedimentos prévios ao processamento dos dados no *software*, tais edições foram feitas através da ferramenta *Word*, antes do texto ser passado para o bloco de notas, onde o arquivo de importação para o Iramuteq é criado. As palavras que juntas possuem um significado (locuções), devem ser editadas no texto utilizando *underline* ou traço para uni-las, pois dessa forma o programa as entende como uma só e não as separa na nuvem de palavras (exemplo: gestão de negócios). O sistema permite que o usuário escolha as palavras que aparecerão na nuvem de palavras e na análise de similitude, permitindo a visualização prévia das mesmas já com a informação da quantidade de vezes que apareceram no texto, dessa forma o usuário pode selecionar as informações mais significantes. Optou-se nesta etapa por desconsiderar as palavras correspondentes a artigos, conjunções, e preposições que apareceram com grande frequência, por não refletir informações consideráveis acerca das variáveis a serem analisadas nos casos em questão. Nos três casos foram desconsideradas palavras como: assim, não, então, porque, né, estar.

4.1.1 Agência 1

A entrevista realizada com o proprietário da A1 ocorreu em 04/2019 na sede da empresa e foi gravada com a autorização do mesmo. A agência é situada em um prédio na principal avenida da cidade e dispõe de um ambiente moderno para atendimento ao público. 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.

O primeiro *output* produzido pelo *software* Iramuteq com os dados coletados da A1, com o objetivo de facilitar a compreensão dos dados para os leitores, é a nuvem de palavras, apresentada na figura 7.

Figura 5 - Nuvem de palavras da entrevista da A1



Fonte: Dados da pesquisa em A1, processados com o uso do Iramuteq

O objetivo da nuvem de palavras é agrupar as palavras e destacar as utilizadas em maior frequência, deixando-as visualmente maiores que as demais. Observa-se na nuvem de palavras da A1 que as palavras em destaque são: empresa, querer, viagem, trabalhar, hoje, ano, entender e informação.

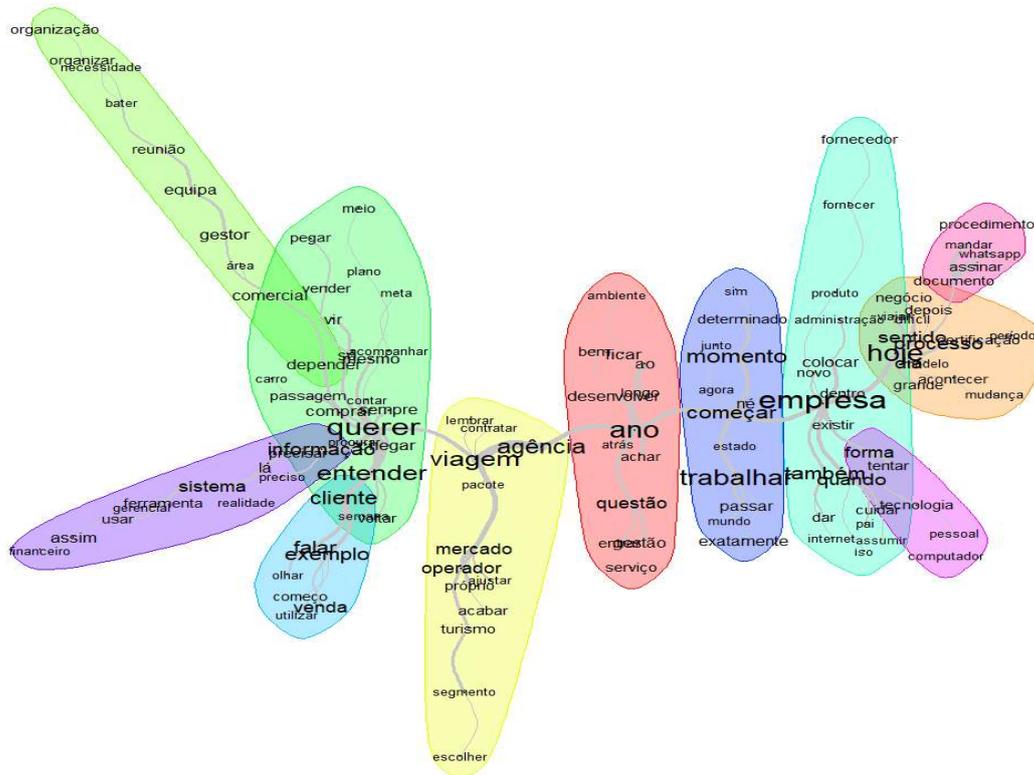
Analisando os dados da entrevista e as palavras destacadas na imagem verifica-se a importância da empresa para este gestor, pois com a frequência das palavras “empresa” e “cliente” é possível observar o foco de seu trabalho. As palavras “trabalhar” e “informação” estão no mesmo contexto e refletem que 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.

A palavra “sistema” também aparece com algum destaque e está relacionada ao artefato de controle gerencial utilizado pela empresa, que possui um *software* específico para a área como ferramenta gerencial. Neste contexto o gestor esclarece que possui total segurança na forma de controle escolhida e afirma que consegue acompanhar bem os resultados da empresa. Ao ser questionado sobre quais dados e processos ele consegue acompanhar, o mesmo responde que controla desde a venda de pacotes até dados de quem vendeu e quem comprou, conforme observa-se neste trecho da entrevista: *“então a gente tem um controle de tudo que é vendido na empresa, então eu sei desde quantos bilhetes foram vendidos na semana, no mês, no ano, quantos pacotes, que tipo de passagem, então todas as informações. Temos uma ferramenta, um sistema gerencial que nos dá todo esse tipo de informação de cliente e fornecedor”*.

A mesma palavra também foi utilizada no contexto da entrevista sobre o nível de análise Cultura Organizacional nas perguntas relacionadas à unidade organizacional, sobre integração de novos membros. Como se observa no trecho a seguir retirado da entrevista, no processo de integração e treinamento do novo membro é ensinado a ele os processos e são apresentados os artefatos de controle: *“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”*. Nesse enfoque verifica-se na empresa a orientação para as pessoas através do líder e a linguagem como elemento da cultura, conforme Robbins (2005), através destes itens é possível observar os moldes da Cultura Organizacional da mesma.

Figura 6 - Análise de similitude da entrevista de A1



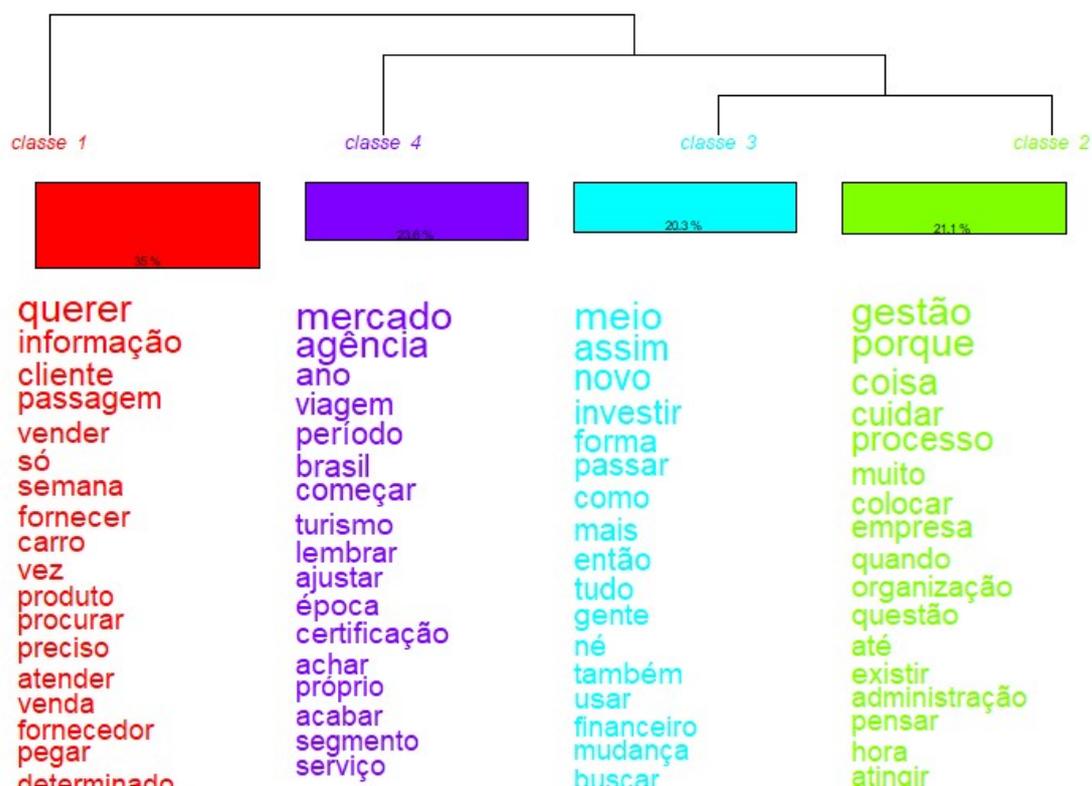
Fonte: Dados da pesquisa em A1, processados com o uso do *Iramuteq*

Conforme citado anteriormente, na Análise de Similitude é possível verificar as palavras que apareceram em maior frequência juntamente com as demais palavras que fizeram parte do mesmo contexto no texto analisado, formando um grupo de palavras denominado *cluster*.

Observa-se através da Análise de Similitude da A1, no *cluster* inferior esquerdo, que as palavras “sistema” e “informação” em destaque referem-se ao *software* utilizado pela empresa para realizar o controle de seus processos operacionais, sendo nomeado pelo gestor de “ferramenta” e que serve para o Controle Gerencial e financeiro da empresa. Observa-se então que este *cluster* envolve respostas referentes ao âmbito de Controle Gerencial da pesquisa. Nesse enfoque, através da teoria da contingência, observou-se nos dados informados pelo gestor que a empresa com o passar dos anos foi se adaptando às exigências do mercado e se modernizando quanto aos recursos tecnológicos para estar à frente no mercado. Como se observa neste trecho retirado da entrevista: “a tecnologia estava começando, nós fomos a primeira agência (talvez) aqui do estado a comprar um computador e fazer as coisas computadorizadas”.

A linha espessa que passa pela palavra “informação” faz vínculo com outras palavras de outros *clusters* (quanto mais espessa a linha maior o vínculo), como “viagem” e “agência” demonstrando que estas palavras e seus respectivos *clusters* estão de alguma forma relacionadas. No trecho a seguir, coletado diretamente da entrevista, fica mais claro este vínculo: “Esse sistema é como uma ferramenta gerencial voltada para agências de viagem (...)”. Neste trecho o gestor entrevistado falava sobre o artefato de controle gerencial escolhido pela empresa para organizar seus processos. Em outro trecho ele pontua: “Através dos dados deste sistema, a gente acompanha e vê se atingiu o objetivo ou o que fez”. Dessa forma vê-se que a empresa possui mecanismos de controle gerencial adequados ao perfil da empresa e que atende as necessidades da mesma, deixando o gestor satisfeito e inteirado da situação econômico financeira de sua empresa.

Figura 7 - Dendrograma da entrevista de A1



Fonte: Dados da pesquisa em A1, processados com o uso do *Iramuteq*

Observa-se através do dendrograma da A1 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 resultado retirado do sistema reforça as observações possibilitadas pela Análise de Similitude. 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.

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.

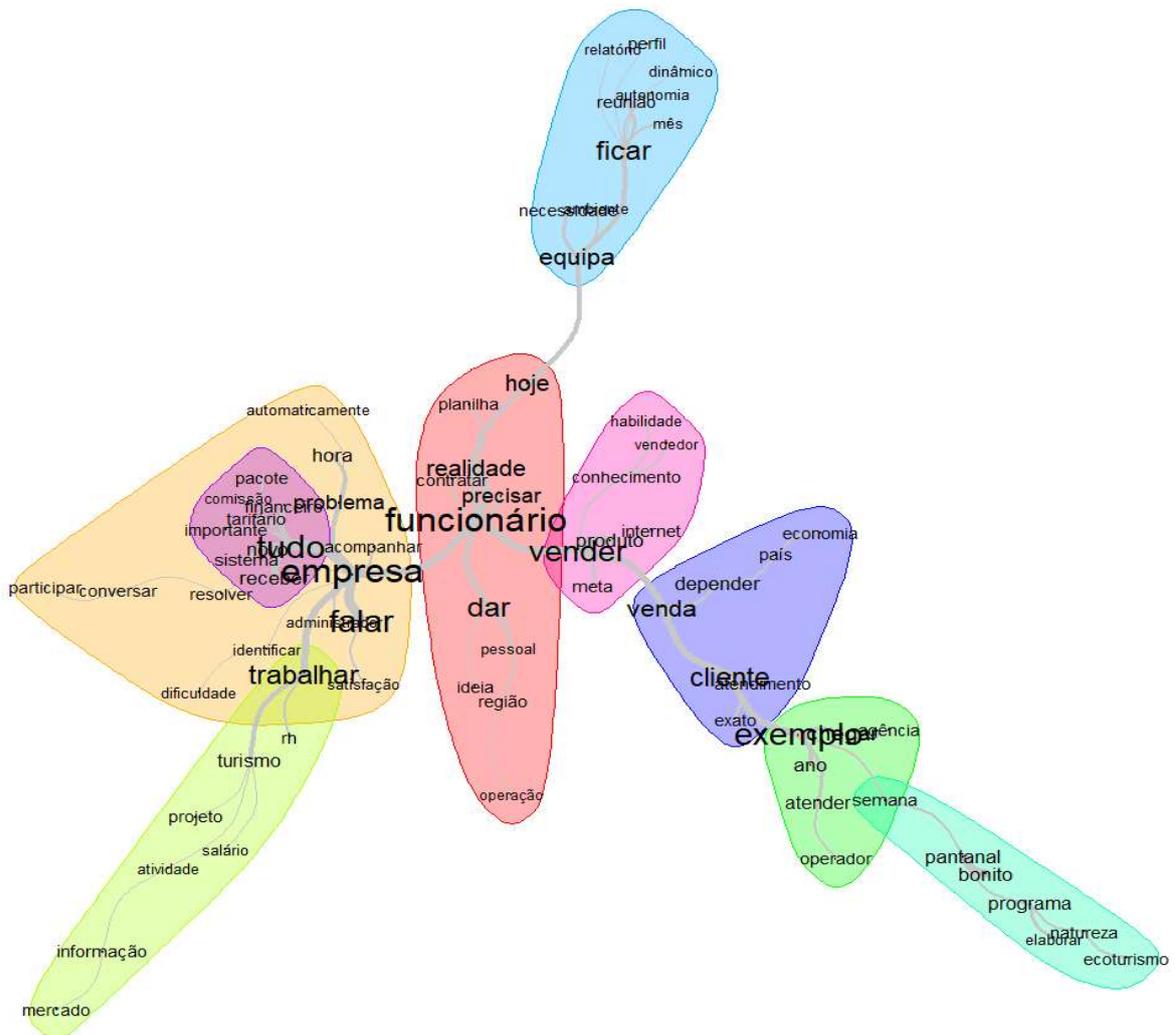
A relação da postura inovadora da empresa frente aos desafios tecnológicos demonstra a essência da Cultura Organizacional da mesma que preza pela inovação e assunção de riscos, conforme Robbins (2005). Dessa forma observa-se a influência dessa cultura nos processos de controle, conforme pode-se verificar neste trecho retirado da entrevista: *“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, eu acredito que é o que você mais está buscando, mas isso veio de uma forma natural, talvez não veio de uma forma pensada”*. 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.

4.1.2 Agência 2

A entrevista com o proprietário da segunda agência ocorreu também em abril de 2019 na sede da empresa, que fica localizada em um bairro próximo à região

esclareceu que escolheu estrategicamente focar suas atividades no turismo receptivo para a região do Pantanal e algumas regiões próximas, sendo este o diferencial da empresa. No site da empresa todo o *marketing* é focado neste diferencial, que segundo o gestor é de onde vem a maior parte de seu faturamento.

Figura 9 - Análise de Similitude da entrevista da A2



Fonte: Dados da pesquisa em A2, processados com o uso do *Iramuteq*

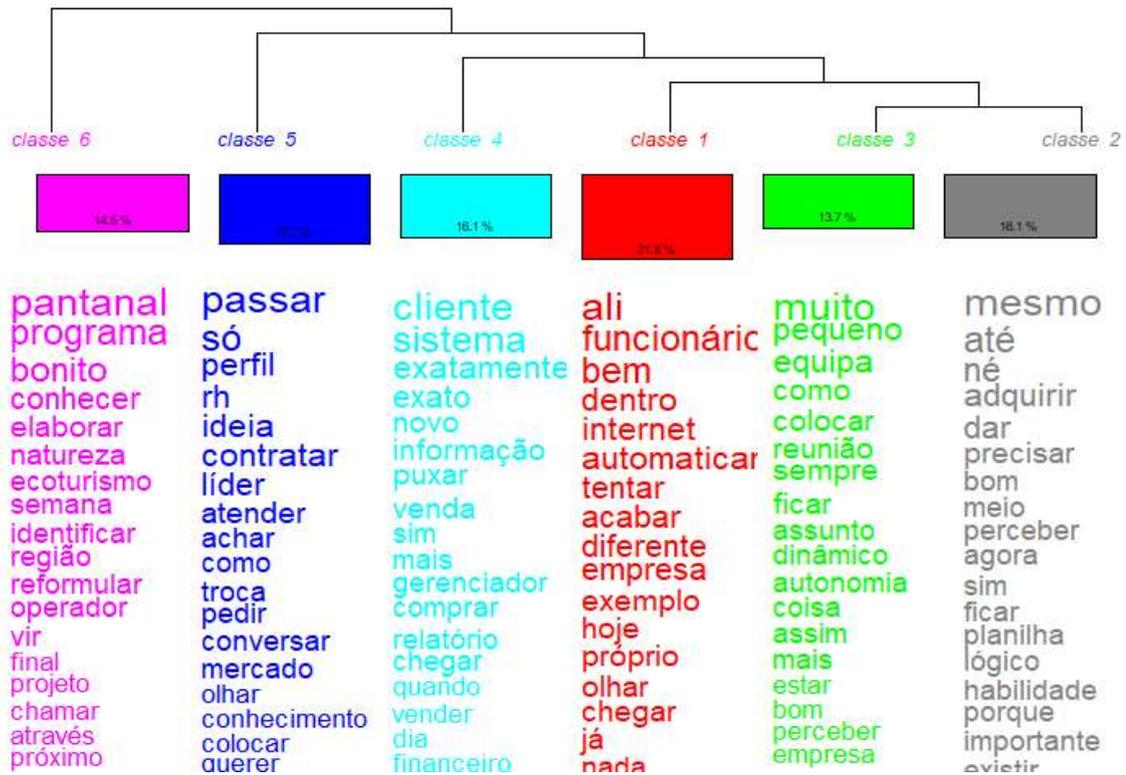
Pode-se observar na figura 10 a Análise de Similitude da A2 gerada através do *Iramuteq*. Nos *clusters* formados observa-se o contexto em que as palavras mais citadas apareceram e os vínculos com outros *clusters*. No âmbito da entrevista sobre Cultura Organizacional, ao ser questionado sobre o histórico da agência o gestor expõe que a trajetória da empresa acompanhou a economia do país, conforme observa-se no *cluster* posicionado no centro da coluna direita, onde aparecem as

palavras “depende” e “economia”. Segundo ele, a atividade da empresa depende de como está a economia, como observa-se neste trecho da entrevista: *“então depende muito assim de como a economia e também de como o país se apresenta aos outros países”*. Este questionamento faz parte da recuperação histórica defendida por Fleury (1996), que salienta a importância de investigar a história da organização e por quais incidentes críticos ela passou, momentos de crises, expansões, fracassos e sucessos.

A palavra “vender” aparece no *cluster* supracitado e no *cluster* imediatamente anterior aparece a palavra “venda”. Na ocorrência em questão o contexto trata da operação de vendas pela “internet”, a qual necessita de “habilidade” e “conhecimento” do “vendedor”, que tem “metas” a cumprir. Neste trecho da entrevista, o questionamento era sobre o tipo de controle utilizado para gerenciar os resultados da equipe. Apesar da pergunta fazer parte do âmbito de Controle Gerencial, a resposta trouxe mais informações acerca da Cultura Organizacional da empresa, pois o gestor esclarece que a equipe é pequena, mas altamente competente e que para fazer parte de sua equipe o candidato deve ser um bom vendedor, possuir habilidade e conhecimento para cumprir as metas estabelecidas. Verifica-se essa exigência neste trecho da entrevista: *“Então o primeiro perfil para vir trabalhar em uma agência às vezes não é nem tanto conhecimento e sim saber vender, porque através do vender, se ele sabe vender ele vai adquirir o conhecimento, e aí ele vira um bom vendedor, então a pessoa tem que ser um bom vendedor”*.

Conforme Robbins (2005), observa-se nesta organização a orientação para os resultados através do líder, pois nota-se no líder a exigibilidade para os resultados ao escolher o perfil das pessoas que compõe sua equipe de trabalho. O gestor ainda pontua que em uma possível contratação onde se observa no decorrer do tempo que o colaborador não tem o perfil adequado, faz-se a dispensa deste colaborador: *“A gente faz uma avaliação inicial né, esse controle tem que ser feito inicial porque se a gente perceber que ele não tem essa habilidade a gente não fica, a gente dispensa”*.

Figura 10 - Dendrograma da entrevista da A2



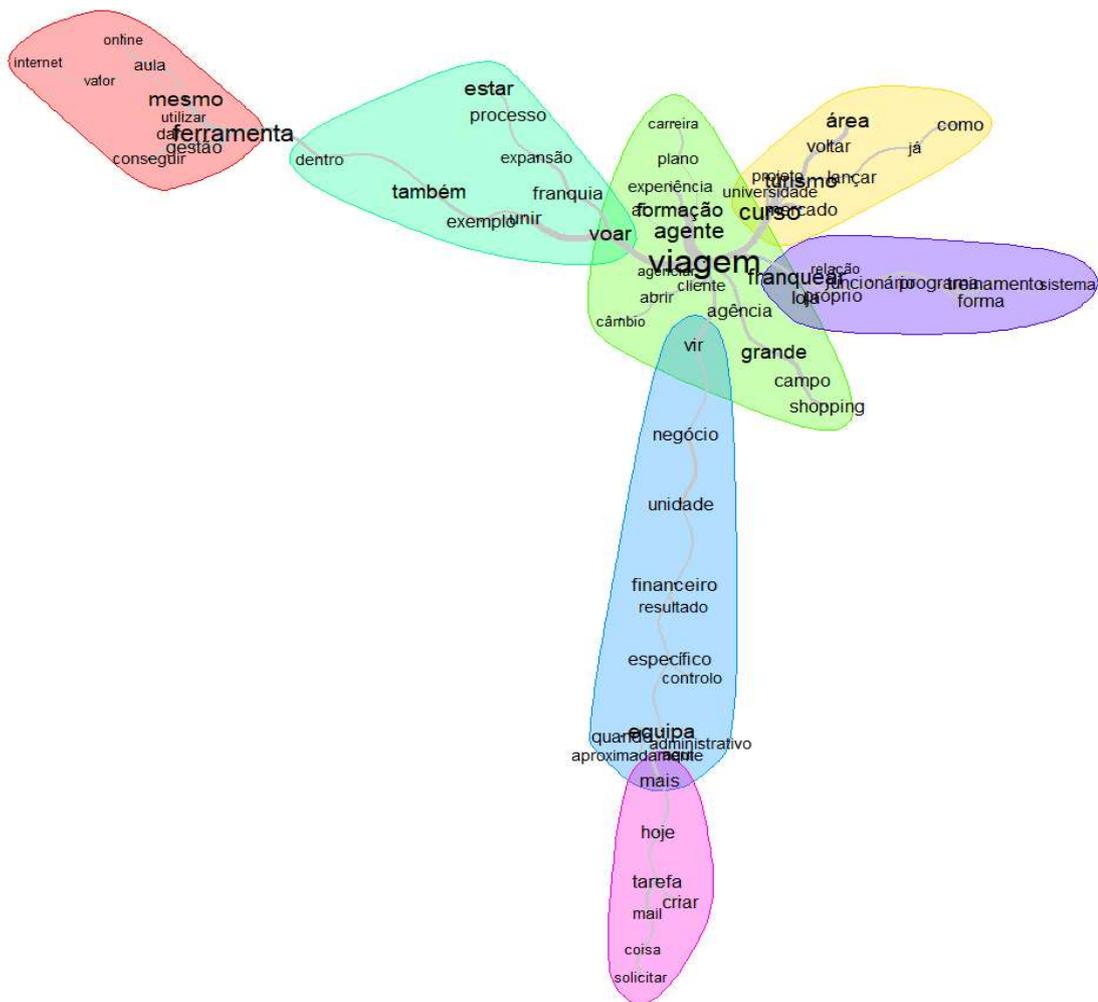
Fonte: Dados da pesquisa em A2, processados com o uso do *Iramuteq*

Verifica-se no dendrograma da A2 que as classes 2 e 3 tem forte relação entre si e na sequência com a classe 1, porém possui menor relação com a classe 6. Através das palavras destas classes observa-se que se trata do contexto da entrevista no âmbito de pesquisa Cultura Organizacional, pois contém as palavras “autonomia”, “habilidade”, “reunião” e “funcionário”. Observando o contexto se tratava da explicação do gestor sobre o processo de trabalho, ele esclarece que os funcionários têm autonomia para atender o cliente em todas as suas necessidades e que precisam ter habilidades para este atendimento. Em uma análise simultânea destas classes constantes no dendrograma com os primeiros *clusters* mostrados na Análise de Similitude, percebe-se que se trata do mesmo contexto, na figura 11 correspondem ao *cluster* superior central e aos dois próximos vinculados a ele, cujas palavras em destaque são “equipe”, “funcionário” e “vender”.

Reitera-se que a palavra “franquear” aparece como um verbo no infinitivo, porém esta é uma característica específica deste *output* do *software* Iramuteq, que foi utilizado para processar os dados de texto, ele junta palavras da mesma família e apresenta a forma mais simples delas, neste caso as palavras corretas que aparecem na entrevista são “franqueados” e “franquia”, tais palavras aparecerão em sua forma correta utilizada nos demais *outputs*.

Estas palavras denotam o foco das atividades desta agência, que foram repetidas pelo gestor no âmbito da pesquisa Cultura Organizacional, observa-se que na administração do negócio o proprietário/gestor apresenta grande inclinação para soluções tecnológicas, demonstrando orientação para inovação e assunção de riscos, conforme Robbins (2005).

Figura 12 - Análise de Similitude da entrevista da A3



Fonte: Dados da pesquisa em A3, processados com o uso do Iramuteq

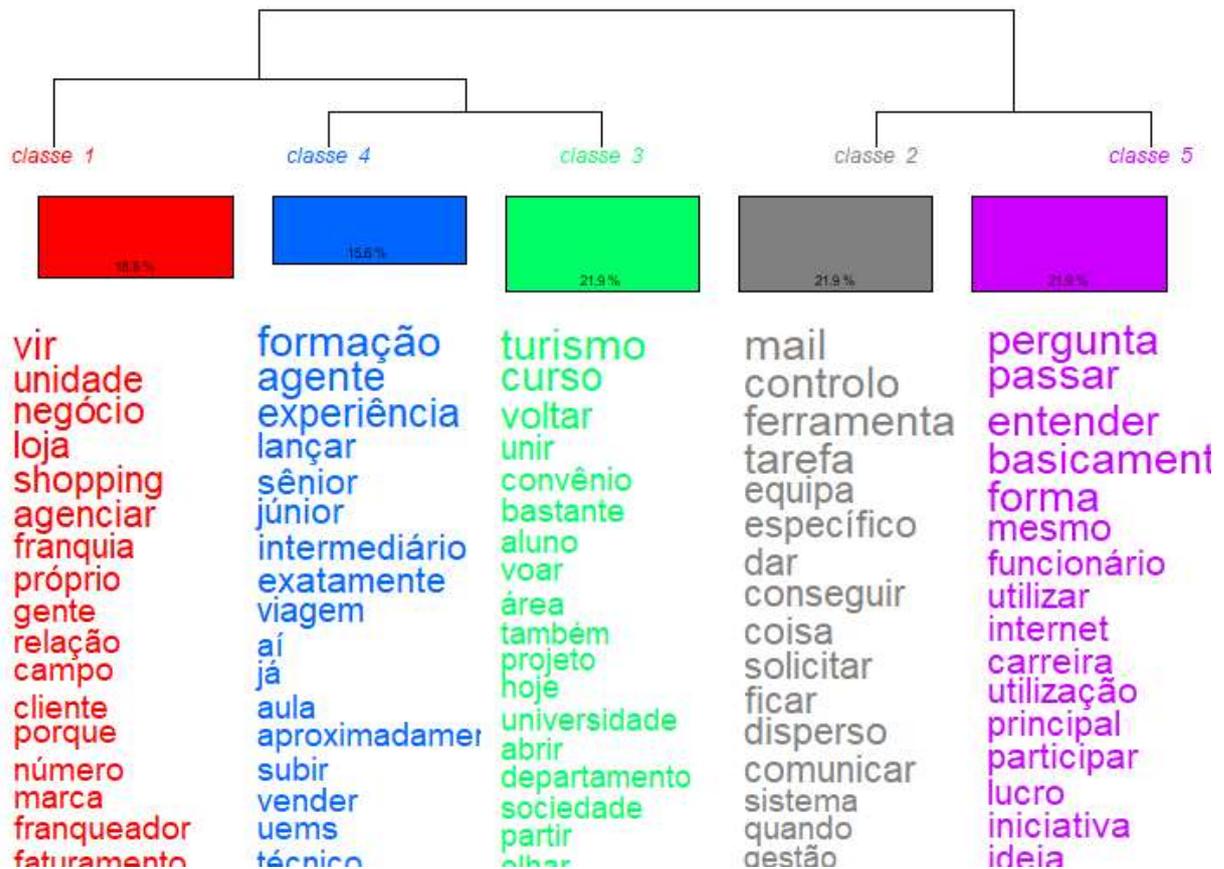
No primeiro *cluster* formado pelas palavras da entrevista da A3 na Análise de Similitude, verifica-se as palavras “*internet*”, “*gestão*” e “*ferramenta*”. Este *cluster* vincula-se com o próximo que contém as palavras “*expansão*” e “*processo*”. Compreende-se pela análise do contexto que este gestor se referia à importância das mudanças tecnológicas em seu processo de expansão e nas atividades do dia a dia da empresa, que em sua maioria dependem do uso da *internet*. Quando entra um novo funcionário ou novo franqueado ele passa por um programa de treinamento *online* em uma ferramenta desenvolvida pela própria empresa. Neste trecho da entrevista verifica-se esta informação: “(...) e nós temos um conteúdo que ele é online, então 50, aproximadamente umas 50 horas, são online em uma ferramenta própria nossa(...)”.

No *cluster* central onde se destacam as palavras “*viagem*” e “*agente*”, observou-se na análise as demais palavras constantes, como “*plano*” e “*formação*”, pois a palavra “*viagem*” e “*agente*” são comuns ao ramo. Em relação a palavra “*plano*” tratava-se do contexto sobre planos e metas que fazem parte dos objetivos organizacionais, no âmbito da pesquisa sobre Controle Gerencial, que será realçado no próximo tópico. A palavra “*formação*” faz parte do contexto sobre a seleção de pessoal onde observa-se a formação do agente para classificá-lo no processo, conforme observa-se neste trecho: “(...) nós temos alguns níveis, o agente de viagens que não, ele não tem formação na área, ele não tem experiência ele é um agente de viagem júnior para a gente, o agente de viagens que ele tem formação na área, mas ele não tem experiência, ele já entra como agente de viagens intermediário (...)”.

Neste processo pode-se observar as contribuições de Robbins (2005) sobre a seleção de pessoal, onde segundo o autor é possível identificar as principais habilidades do candidato e verificar se são compatíveis com a organização. Fleury (1996) observa que as políticas de recursos humanos são consideradas relevantes na construção da identidade, ou seja, na formação dos padrões culturais da organização.

O último *output* construído a partir da entrevista da A3 é o Dendrograma, que se apresenta a seguir na figura 14.

Figura 13 – Dendrograma da entrevista da A3



Fonte: Dados da pesquisa em A3, processados com o uso do Iramuteq

No Dendrograma da A3 observa-se que a classe 2 está mais vinculada à classe 5 e mais distante da classe 3, porém as 3 classes possuem o mesmo percentual de ocorrências. Dessa forma entende-se que as palavras destas classes obtiveram a mesma ênfase no discurso, mas o contexto em que foram empregadas foram diferentes. Na classe 3 as palavras remetem ao programa de “cursos” e treinamentos que a empresa desenvolve, o qual possui “convênio” com “universidade” e é considerado um “departamento” dentro da empresa. A classe 2 já está mais voltada ao mecanismo de controle utilizado pela empresa, as palavras “ferramenta”, “controlo” e “sistema” deixam claro este contexto.

Na análise de conteúdo, mecanismo de análise utilizado, preza-se pela análise simultânea e completa, conforme Bardin (1977) neste tipo de análise deve conter desejo de rigor nas observações e necessidade de descobrir. Ao analisar o Dendrograma e a Análise de Similitude, de forma que fique mais claro para o leitor os contextos evidenciados, observa-se que a classe 4 do Dendrograma faz parte do

contexto sobre o processo de seleção, na pergunta do âmbito Cultura Organizacional. Esta classe vincula-se ao *cluster* central constante na Análise de similitude, cujo trecho da entrevista foi citado anteriormente. O questionamento era sobre os programas de recrutamento, renumeração e ascensão de carreira, na resposta do gestor verificou-se que no recrutamento o candidato já é direcionado para o cargo conforme suas habilidades, demonstrando a existência de um programa de cargos e salários dentro da organização.

4.2 Análise do âmbito da pesquisa: Cultura Organizacional

Dividiu-se a análise das entrevistas 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 serem questionados sobre o histórico das agências, em relação a momentos de crise, fracassos e expansão, os entrevistados responderam:

A1 - 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 to 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, eu acredito que é o que você mais está buscando, 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.

A2: É na realidade a gente meio que acompanhou a economia, porque assim o turismo é uma atividade muito ligada a economia do país, não seria nem a questão da economia seria a questão socioeconômica né, então depende muito assim de como a economia e também de como o país se apresenta

aos outros países né, porque na realidade assim, nós somos uma agência, mas somos especialistas em operação no Pantanal e Bonito, nós somos receptivos, porque dentro do segmento de agências, dentro de agenciamento, existem vários segmentos, então nós nos especializamos em receber, mais em receber do que em emitir, então assim, nem sempre a gente vai estar comparado com algumas outras agências, entendeu? porque a gente depende muito da situação socioeconômica do país, porque a gente recebe muitos turistas que vem de fora, principalmente de fora do país, então isso assim teve toda essa oscilação, nós tivemos aí no auge em alguns anos, entre 2000 até 2006 mais ou menos, 2008, a gente teve um auge assim, foi o ápice, foi quando a empresa mais cresceu, aí depois a gente começou uma queda, diminuimos, tivemos que diminuir a equipe acompanhando assim a situação do país né, então hoje assim a gente conseguiu estabilizar né, e então na questão econômica foi mais ou menos essa história.

A3: Então, desde 2013 a gente vem em uma crescente de faturamento, até porque agência de viagens é um negócio que você vai construindo carteira de clientes, que um indica o outro e você, essa é uma particularidade do nosso negócio, nós estamos num momento de expansão, não em número de lojas próprias, mas em número de unidades franqueadas, a (...) ela desde 2014 a gente vem realizando um processo de formatação do nosso negócio em franquias, no final do ano passado nós lançamos a franquias, e nós temos alguns franqueados, já alguns micro franqueados que são vinculados à loja do shopping Campo Grande, e também franqueado como office.

Conforme observa-se nos dados retirados das entrevistas, as duas primeiras agências possuem mais tempo de mercado e passaram pelo momento de transformação tecnológica do ramo, citado no referencial teórico. Estas agências precisaram fazer transformações bruscas em suas estruturas e forma de atuação, houve investimentos em tecnologia e houve também redução de pessoal. Estes fatores exprimem que a essência dessas organizações é voltada para inovação e assunção de riscos, conforme Robbins (2005).

O fator contingencial que explica este comportamento de adaptação da organização é o fator Ambiente relacionado ao fator Tecnologia onde no caso trata-se de um ambiente dinâmico exigindo adaptação constante por parte da empresa em relação aos fatores tecnológicos. Em decorrência dessa adaptação tem-se o fator contingencial Estratégia, que no caso traduz a estratégia de busca do desenvolvimento tecnológico para atender a necessidade de organização dos processos da empresa em direção ao alcance dos objetivos (ANSOFF e MCDONNELL, 1993; CHENHALL, 2003).

Na primeira agência 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 da A1:

A1: (...) 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 A1 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.”*

Na agência 3 não houve este processo de transformação tecnológica, pois sua fundação se deu após este fato histórico. Porém também se observa nesta empresa uma orientação para inovação e assunção de riscos, pois a mesma com menos tempo de existência já busca atuar em outros nichos do mercado não explorado pelas demais, como o programa de cursos e a remodelagem do negócio em franquias. Reitera-se que não é objetivo da pesquisa analisar se a postura da empresa em optar por explorar novos nichos seja boa ou ruim, apenas observa-se, conforme a base teórica pesquisada, que esta postura é inovadora comparada a outras empresas do mesmo ramo.

Quanto aos programas de treinamento e de integração de funcionários, as respostas dos gestores foram:

A1: A gente sempre faz, primeiro a gente faz a seleção, a gente tenta encontrar o perfil mais adequado que a gente quer, é, 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.

A2: Antigamente sim, hoje não porque a gente já tem basicamente, eu acredito que uns 6 anos que a gente não tem contratado, nossos funcionários aqui são bem antigos, então assim eu não posso falar que a gente tem uma política, porque a gente não tem assim contratado, lógico que se a gente for contratar alguém a gente vai ter que adotar essa política.

A3: Nós temos tanto um programa de treinamento, que é de um novo funcionário como de um... programa de treinamento que ele vai, ele passa por treinamento com fornecedores, com o nosso sistema, com a nossa forma de trabalhar, nossa forma de atender, com nossos processos, então nós temos esse programa de ambientação do funcionário que é basicamente o mesmo de um franqueado. E nós temos um programa de curso também, de formação de agente de viagens, (...) é uma escola que nós montamos voltada a treinamentos e cursos na área do turismo, o primeiro curso que nós lançamos é o curso de formação de agente de viagens, ele tem aproximadamente 50 horas presenciais em sala de aula, com professores técnicos do mercado, têm executivos de operadoras, de companhia aérea, o nosso pessoal mesmo de equipe da empresa, eles ministram algumas aulas, e nós temos um conteúdo que ele é online, então 50.. Aproximadamente umas 50 horas, são online em uma ferramenta própria nossa, onde ele vai... nós temos várias aulas e provas online.

Em relação aos processos de integração dos novos funcionários a pergunta faz parte da análise sobre cultura com o propósito de identificar como se dá a Cultura Organizacional dessas empresas. Na agência 2 o gestor esclarece que não possui uma política estabelecida e que há muito tempo não faz novas contratações, mas salienta que o time atual da empresa está alinhado com os objetivos da mesma, conforme verifica-se neste trecho:

A2: (...) como a gente diminuiu bastante a equipe, e ficaram pessoas que são altamente competentes, eles têm total autonomia então assim, a gente não se preocupa, porque assim, é aquilo que eu te falei, a gente depende de vendas, então assim, cada funcionário aqui, ele é extremamente consciente que ele tem que dar o atendimento completo para o cliente.

Nas duas outras agências observa-se que há um programa de seleção e treinamento alinhados 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.

As respostas para as perguntas sobre os processos de comunicação foram as seguintes:

A1: 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 (...). Olha depende da reunião, entre gestores é mensal, entre equipe do comercial é de 15 em 15 dias tem um bate-papo, e às vezes tem coisas pontuais que a gente faz dependendo da necessidade, a gente junta a equipe e faz um bate papo.

A2: Entre a equipe, como a nossa equipe é muito pequena, a gente não tem essa necessidade, de sempre ter reuniões semanais, a gente faz assim esporadicamente, conforme vai acumulando os assuntos, entendeu? Assim para toda hora não ter que fazer reunião, então assim, conforme a gente vai acumulando os assuntos, a gente chega numa quantidade X de assunto aí a gente marca "olha vamos ter que fazer uma reunião". (...). É a gente acaba sendo pontual, e outra, assim muitas coisas a gente discute na hora, mas se tem algum problema aqui a gente já automaticamente, a gente já discute, porque a nossa equipe é muito pequena a gente não tem assim divisão, né a gente quer que todo mundo fique sabendo de tudo que está acontecendo.

A3: Sim, nós temos um sistema específico que ele faz tanto o controle de comunicados com a equipe e nós conseguimos selecionar para qual equipe nós queremos emitir esse comunicado, e nós conseguimos enxergar quando a pessoa ela lê esse comunicado, nós conseguimos criar tarefas em grupo através dessa ferramenta, nós fazemos toda gestão de coisas a fazer através do tarefador da própria ferramenta, então nós não mandamos e-mail para solicitar alguma coisa, pois na nossa equipe se há uma solicitação de algo a fazer, cria-se uma tarefa e dá prazo de execução dessa tarefa, quando a pessoa que recebeu a tarefa ela realiza a tarefa, quem criou a tarefa recebe a resposta para dar o aceite de conclusão ou não.

Observa-se na primeira agência 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.

Na A2 já se percebe que a relação entre o proprietário e os funcionários no processo de comunicação é mais aberta, não há um cronograma estabelecido e os assuntos são tratados de forma pontual na medida em que acontecem e são pertinentes. Esse tipo de fluxo, onde a comunicação ocorre no mesmo nível é chamada de comunicação lateral, conforme Torquato (2002), e segundo o autor proporciona uma rápida cooperação entre a equipe.

Na análise da A3 observou-se que existe a utilização de um *software* específico para comunicação interna, com este recurso as tarefas são cadastradas e direcionadas pelos gestores de cada área para o funcionário que deverá executá-la, depois de cadastrada o gestor monitora a execução da tarefa através do *software*. O proprietário acompanha este processo e também utiliza o *software* para suas necessidades com a equipe e com as unidades franqueadas. Observa-se então que nesta empresa o fluxo da comunicação é diagonal, onde o propósito é gerar um fluxo entre especialistas de níveis diferentes de gestão (Torquato, 2002).

Sobre a relação entre colaboradores e administração central:

A1: 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?

A2: Aqui para nós as coisas são muito dinâmicas, entendeu? Então assim não tem tipo assim, “ah vamos ficar esperando, sei lá, mês que vem para fazer uma reunião e falar nesse assunto”. Não a gente já fala, se tem qualquer coisa, qualquer problema, tanto operacional, quanto administrativo ou mesmo pessoal assim de atendimento, alguma coisa assim que viu que saiu errado, a gente discute na hora, até mesmo por problemas com fornecedores o negócio a gente já é discutido na hora, porque assim, a gente não pode ficar esperando por reunião

A3: Na verdade isso é um desafio para a gente, lidar com essa relação, por que é uma relação de unidade franqueadora com unidade franqueada que é a nossa própria loja do shopping (...) ela é uma unidade franqueada, então nós temos uma relação aqui de franqueado com franqueador, e a gente promove algumas ações para deixar mais próximo essa relação entre equipes, porque a gente trabalha em ambientes separados, então para propiciar aí um relacionamento, um bom relacionamento entre equipes, que a equipe comercial que é de lojas, com a equipe administrativa que é aqui. (...). Usamos algumas ações de *endomarketing*. (...). Festivas. (Festas, reuniões).

Na análise sobre a relação entre as categorias hierárquicas, entre colaboradores, administração central, gestores e proprietários, observou-se que nas 3 agências as relações são distintas. Enquanto que na A1 existe um sistema de

subordinação bem estabelecido com categorias e com gestores de departamentos, na A2 não existe um sistema, a relação com o proprietário é mais aberta e dinâmica, conforme observa-se nos trechos da entrevista expostos acima.

Na A3 existe uma situação diferente das demais pelo fato de além da estrutura hierárquica interna ainda existir uma relação entre a empresa matriz e as unidades franqueadas. Como deve existir um alinhamento entre os processos de trabalho entre a matriz e as unidades, os gestores das unidades precisam estar em constante comunicação com a matriz e seguir as orientações e direcionamentos da administração central. O proprietário esclarece que fomenta ações de *endomarketing* para promover a aproximação entre as equipes das unidades franqueadas e a unidade matriz.

4.2.1 Análise comparativa dos casos: Cultura Organizacional

Conforme verificou-se no referencial teórico, o processo de identificação da Cultura Organizacional envolve vários fatores, os quais não foram estudados em sua totalidade nesta pesquisa. Escolheu-se focar em fatores chave que melhor refletem as características da cultura, sob a ótica do fundador da organização. Portanto, as perguntas constantes no roteiro de entrevistas foram elaboradas com o propósito de facilitar a identificação destas características através dos seguintes critérios: processo histórico; essência da organização; processo de integração e treinamento; processo de comunicação e sistema de hierarquia.

Analisando comparativamente as três agências, verificou-se que a A1 e A2 passaram por um processo histórico parecidos, enquanto a A3 não vivenciou os mesmos desafios por ter sido fundada mais recentemente e em um universo tecnológico mais rico. Então neste processo de evolução histórica percebeu-se nas três agências a orientação para inovação e assunção de riscos motivada por fatores contingenciais diferentes. Na A1 o fator contingencial que influenciou no desenvolvimento tecnológico foi o fator Cultura Organizacional, na A2 foi o fator Tecnologia alinhado com o fator Estratégia, na A3, por nascer em um período histórico diferente, observa-se o fator Estratégia motivando a escolha por nichos diferentes e demonstrando maior agressividade no mercado que as demais.

Porém em termos de processos de integração, treinamento e quanto ao sistema de hierarquia percebeu-se que a A1 e a A3 estão mais próximas, ambas possuem programas de integração e treinamento operantes e adotam um sistema hierárquico bem estabelecido de ordem descendente. Já a A2 possui uma equipe fechada que não muda há 6 anos, então não possui programa de integração e treinamento e o sistema de hierarquia é menos rígido, o fundador declara que possui total confiança em sua equipe e delega a eles total autonomia para desenvolverem suas atividades e até mesmo implementarem novas.

Em relação aos objetivos organizacionais percebe-se que a A1 possui orientação para as pessoas através do líder. Pois verifica-se no todo da análise, considerando os elementos retirados da entrevista e também pela observação *in loco* do ambiente de trabalho, que a preocupação do gestor é promover o bem-estar da equipe enquanto trabalham, ou seja, o foco não é apenas o resultado. Observou-se no *layout* físico da empresa, composto por um visual moderno e colorido, que o ambiente foi desenvolvido para implementar a cooperação entre os membros da equipe e que o elemento principal da transmissão da cultura é a linguagem.

Na A2 observa-se uma orientação para os resultados através do líder, pois o gestor reitera que os membros da equipe são cientes da política da empresa para atingimento dos objetivos. Em relação ao espaço físico, observou-se nesta empresa a adoção de um ambiente mais clássico, porém com layout aberto e dinâmico. Na A3 verificou-se através da entrevista que a essência da organização é a orientação para a equipe, onde preza-se por um movimento de interação entre as equipes, por ser uma empresa com uma equipe maior que as outras duas, um total de 18 pessoas.

Em relação ao processo de comunicação observa-se um fluxo diferente em cada uma delas, que se dá conforme sua estrutura hierárquica. Na A1 observou-se um fluxo de comunicação descendente e na A3, que também possui sistema de subordinação mais acentuado, observou-se um fluxo de comunicação diagonal, alinhado com as diversas unidades franqueadas. Na A2, onde o sistema hierárquico ocorre na forma de um sistema aberto, o fluxo de comunicação é lateral.

4.3 Análise do âmbito da pesquisa: Controle Gerencial

A princípio, para análise do âmbito Controle Gerencial da pesquisa, os gestores foram questionados sobre os objetivos organizacionais, as respostas foram as seguintes:

A1: 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.

A2: Assim, como eu te falei, assim como a gente conversa muito na empresa a gente não tem uma barreira, e até mesmo eles têm autonomia para resolver algumas coisas, a gente não fica estabelecendo algumas coisas assim, durante o mês, e sim no final do ano a gente faz um balanço de tudo que a gente fez naquele ano, de tudo que não fizemos e criamos um plano estratégico para o próximo ano.

A3: É nós trabalhamos bastantes com... no caso com projetos, então, por exemplo, nós temos o projeto da (...) do curso de agente de viagens, então a gente abre o projeto, cria as tarefas, coloca prazo para a execução das tarefas, envolve as pessoas de competência no projeto, o nosso projeto, dois grandes projetos que nós temos hoje é a expansão da franquía e também a expansão da (...), com os cursos voltados para a área de turismo.

O propósito deste questionamento é 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 serem questionados sobre quais mecanismos de controle as empresas adotam os gestores responderam:

A1: 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.

A2: Nós temos um sistema que a gente controla tudo, desde a parte financeira né, contas a pagar contas a receber, porque assim quando ele fecha um pacote, quando vem um novo cliente para a empresa, a gente fica sabendo qual funcionário que cadastrou aquele novo cliente.

A3: Nós temos um outro Software que ele é um Software específico de gestão financeira para agência de viagens, então nós utilizamos duas grandes soluções, uma que é toda a parte de gestão que eu te falei, que é de comunicação, de contato com o cliente, de comunicação nossa. E a outra ferramenta, a outra solução é só a parte de gestão financeira, específica para agência de viagens.

Verifica-se que nas três agências 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, as duas primeiras agências relatam que utilizam uma planilha do Excel para promover este controle. Já a terceira agência, como observado no item de comunicação organizacional, utiliza um *software* voltado a controles estratégicos e gestão de tarefas.

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 destas agências 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 serem questionados sobre como a organização cria valor para a sociedade, os gestores responderam:

A1: 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.

A2: Bom, primeiro que a gente trabalha com ecoturismo né, então aí já assim, acho que já responde uma boa parte né, até mesmo porque a gente entende que o ecoturismo é uma forma de preservar a natureza, de você conscientizar as pessoas do quanto a natureza é importante para o ser humano, e que precisa ser preservada, precisa ser cuidada, então através do ecoturismo você vê, se joga lixo, tem coleta seletiva, por exemplo, aqui dentro da empresa a gente recicla, faz reciclagem de papel, tenta evitar ao máximo de

impressão, por que ainda não tem como, tem muitas coisas que ainda tem que imprimir, então assim a gente... economia de energia, economia de água, economia de uma série de coisa, então nós também não só a gente passa isso para a sociedade mas também a gente cria uma consciência interna. Do quanto é importante a gente não gastar muito e preservar o nosso meio ambiente né, então eu acho que acaba que (...) Responsabilidade social.

A3: Olha, nós criamos valor, muito valor para a sociedade, a partir do momento em que a gente forma uma mão de obra que atende a necessidade do mercado, e oferecendo bolsa de estudo para os alunos do curso de turismo.

Nas três respostas é possível identificar que as empresas possuem certeza de suas contribuições com a sociedade de diferentes modos, enquanto uma preza pelo reconhecimento de seus clientes e por uma relação de confiança com os mesmos ao longo do tempo, outra observa que seu foco de trabalho já é voltado para uma causa social, a sustentabilidade, e a outra reflete que cria valor através de seu programa de treinamentos que concede bolsas de estudo para alunos de universidades públicas.

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

Para o processo de análise da cultura de uma organização o pesquisador precisa consumir muito conteúdo relativo a este universo, de forma que se molde um conhecimento a respeito e que sua visão se torne neutra, ao ponto de identificar os elementos que compõe a cultura analisada sem julgamentos ou tendências. Ao escolher as agências que participariam da pesquisa não se sabia nada a respeito das mesmas além do que consta em seus sites ou redes sociais, assim, no decorrer das entrevistas e depois nas análises, todo o universo idiossincrásico dessas empresas foi se mostrando de uma forma surpreendente e esclarecedora.

Vale destacar como ponto importante que as três empresas analisadas fazem parte do mesmo ramo de atividade e estão estabelecidas na mesma cidade, ou seja, em relação a cultura geral, que seria a cultura regional e do país, elas fazem parte da mesma cultura. Porém no contexto organizacional foram evidenciadas na análise diferenças consideráveis, principalmente na execução de tarefas e nos processos de comunicação e relações internas.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como se dá a Cultura Organizacional e sua influência no Controle Gerencial em agências de turismo de Campo Grande – MS, para isso escolheu-se 3 agências e utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos 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. A escolha das perguntas que fizeram parte do roteiro de entrevistas semiestruturadas foi criteriosa, sendo que cada pergunta possuiu um propósito específico de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. Em primeiro lugar e de forma mais ampla apresenta-se a seguir as conclusões sobre o objetivo geral da pesquisa.

Na análise da A1 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 a ser

certificada nos padrões internacionais ISO, pode-se concluir que a empresa tem como essência a 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*.

Na A2 os processos de adaptação à tecnologia são semelhantes aos da A1, com a diferença de não ter desenvolvido um sistema próprio, mas à medida que a realidade tecnológica do ramo foi se desenvolvendo a empresa foi se adaptando, inclusive com redução da equipe em decorrência da modernização dos processos de trabalho. Então pode-se dizer que a essência da empresa também preza pela inovação, pois o gestor reitera que sempre está participando de feiras e eventos da área para ficar por dentro das mudanças. Em relação ao direcionamento dos processos e atividades percebe-se na organização a orientação para os resultados, conforme observado na análise citada acima. O fator contingencial que explica a adaptação da empresa às mudanças do mercado é o fator Tecnologia, pois através da modernização dos fatores tecnológicos que se deu a reestruturação da empresa, isto é, ela teve uma postura mais passiva se comparada a A1. Observou-se nas análises referentes às relações internas e ao processo de comunicação que a medida de distância do poder é maior nesta empresa, pois a relação do gestor com os empregados é mais flexível e no processo de comunicação observa-se a ocorrência de um fluxo lateral de comunicação.

Na análise da A3 observou-se que a empresa possui uma postura mais agressiva no mercado que as demais, pelo fato de explorar nichos mais fora do comum, comparando-se a postura de grandes empresas do ramo. Então esta agência também possui em sua essência a inovação e assunção de riscos, mesmo tendo sido criada em uma fase histórica do ramo mais estável com relação à tecnologia. No nível dos valores a empresa se posiciona no mercado com o objetivo de formar mão de obra qualificada para o ramo através dos cursos oferecidos, sendo que parte deles

são gratuitos para universidades. Quanto ao Controle Gerencial, nesta agência além da solução tecnológica para controle de vendas a empresa utiliza um recurso tecnológico até para questões qualitativas como controle de tarefas e rendimento do pessoal. Observou-se que o fator contingencial que direciona as opções da empresa seria o fator Estratégia, pois através das respostas do gestor percebeu-se um posicionamento estratégico do mesmo em relação aos controles e às atividades desenvolvidas. Pois a forma de atuação da empresa exige um controle mais robusto e este gestor optou por soluções tecnológicas mais modernas para conseguir acompanhar tanto o desenvolvimento de sua matriz quanto de seus franqueados.

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.

Com relação aos processos de socialização e de comunicação e aos mecanismos de controle gerencial, cujas análises fazem parte dos objetivos específicos, depreende-se que as três agências prezam por uma comunicação constante entre a equipe e que as três agências possuem mecanismos de controle que consideram suficientes para suas demandas. Na A1 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 dos ambientes de trabalho tem um espaço para café, com banquetas e sofás para descanso, onde é possível que os funcionários interajam e descansem nos intervalos.

Na A2 existe uma política de treinamento que ao mesmo tempo que contribui para o conhecimento do funcionário é benéfico ao mesmo no sentido de lazer, pois a cada novo hotel, pousada ou região nova a serem ofertados pela empresa aos clientes, o gestor envia um funcionário para este local para conhecer, como se fosse um cliente, para testar e ter a visão que um cliente teria daquele novo local. Conforme o gestor, esta vivência no local a ser ofertado proporciona um conhecimento a mais para a equipe, de forma que se tornem especialistas naquele produto a ser oferecido. Quando o funcionário que estava em viagem retorna faz-se uma reunião com todos

da equipe para que o conhecimento seja compartilhado. Dessa forma observa-se que nesta empresa os processos de socialização desempenham um papel importante na formação da identidade organizacional. Em relação aos processos de comunicação o gestor esclarece que não adotou um sistema rigoroso, afirma que deixa que a comunicação flua de acordo com as demandas e necessidades. Nesta empresa o fluxo da comunicação é lateral, o gestor concede liberdade de ação para os funcionários e confia no desempenho dos mesmos.

Na A3 percebe-se a existência de um sistema mais criterioso tanto de socialização quanto de comunicação. Conforme visto anteriormente, o gestor utiliza uma ferramenta gerencial para controle da comunicação onde são comunicados todas as tarefas e atividades dentro da empresa. Neste *software* existe uma espécie de *chat* por onde é possível conversar com a equipe, além dos *e-mails* e tarefas cadastradas e monitoradas. Observou-se que por conta de a estrutura da empresa ser diferente das demais existe a necessidade de controle do fluxo de comunicação pelo gestor, tanto de sua unidade matriz quanto das unidades franqueadas, dessa forma configura-se um fluxo de comunicação diagonal. Com relação ao processo de socialização o gestor aponta que existe um desafio também por conta de serem várias unidades, então são utilizadas ações de *endomarketing* com promoção de atividades recreativas entre todas as unidades, a fim de promover a interação entre todas as equipes.

Na análise para avaliação do mecanismo de controle gerencial adotado pelas agencias considerou-se quais eram os objetivos das mesmas e as necessidades de controle de cada uma. Como trata-se de empresas do mesmo ramo, os controles mais específicos como faturamento e valores dos serviços oferecidos, são executados por *softwares* comuns ao ramo. Ou seja, as três empresas utilizam *softwares* da mesma natureza para estes controles e se mostraram satisfeitas com o nível de controle possibilitado pelas ferramentas. No controle de dados mais qualitativos como controle de metas, desempenho e tarefas internas, as duas primeiras agencias informaram que se utilizam 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 destas empresas. 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.

Na terceira agência observou-se que além da ferramenta de controle do desempenho de vendas, utiliza-se outra ferramenta para o controle das questões internas, isto é, mais qualitativas. Neste *software* o proprietário/gestor gerencia os funcionários, as unidades franqueadas e ainda faz um controle por projetos onde consegue monitorar o desempenho de todos os nichos existentes na empresa, tendo uma visão geral do desenvolvimento da empresa. Nesta análise não restou dúvidas de que os mecanismos de controle escolhidos atendem as necessidades da empresa.

Esta pesquisa teve como limitação o fato da análise ser feita apenas sobre as entrevistas, pois não se teve acesso aos sistemas utilizados 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 as empresas pesquisadas 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 serem questionadas sobre os objetivos 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.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v. 40, n. 1, p. 2-27, 2008.

ALVES, Adriano Bertoldo. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**/ Adriano Bertoldo Alves. – São Paulo, 2010.

ANGELO, Elis Regina Barbosa. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo** / Elis Regina Barbosa Angelo. - Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2012.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTHONY, R. N., 1965. **Sistemas de Planejamento e Controle: Framework for Analysis**, Boston, Division de Pesquisa, Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de Harvard.

ATKINSON, Anthony A. et al. tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Famá. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.; JUNG, D.I.; BERSON, Y. **Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership**. **Journal of Applied Psychology** , Washington, v.88, n.2, p.207-218, Apr. 2003.

BECKER HS. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2ª ed. São Paulo: HUCITEC; 1994.

BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**, n. 7, p. 0-0, 2006.

BERGER, P. & Luckmann, T. (1985). **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes.

BEYER, I. & TRICE, H. **How an organization's rites reveal it's culture**. **Organizational Dynamics**, 1986.

BONTIS, N. (1998). **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**. *Management decision*, 36(2), 63-76.

BRANDT, Valnir Alberto. A contabilidade gerencial e sua relação com a teoria institucional e da teoria da contingência. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 9, n. 17, 2010.

BRASIL , **LEI COMPLEMENTAR Nº 123**, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006

BRASIL, **LEI Nº 11.771**, DE 17 DE SETEMBRO DE 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Secretaria de Políticas de Turismo Programa de Qualificação a Distância para o Desenvolvimento do Turismo: formação de gestores das políticas públicas do turismo /** autoria do conteúdo técnico-científico Alexandre Panosso Netto, Francisco José Pereira da Silva, Luiz Gonzaga Godoi Trigo. – Florianópolis : SEAD/FAPEU/UFSC, 2009. 312 p

CABLE, D.; PARSONS, C.. **Socialization tactics and person-organization fit. Personnel Policy**, v. 54, p. 1- 23, 2001.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Revista Temas em Psicologia** , v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

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. 03, p. 243-264, 1998.

CHENHALL, Robert H. **Management control systems design within its organizational contexto: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society**, v.28, n. 2-3, p. 127-168, fev./abr. 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

COLLIS, J., & Hussey, R. (2005). **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação** (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

COMITÊ De Pronunciamentos Contábeis, CPC, **Pronunciamento Técnico CPC 15 (R1) – 2011**

COOPER, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2000). **Turismo: princípios e prática**. Bookman.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto/** John W. Creswell; tradução Magda Lopes. - 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.

CRUZ, R. de C. A. **Planejamento governamental do turismo: Convergências e contradições na produção do espaço**. In: LEMOS, A. I. G. de; ARROYO, M.; SILVEIRA, M. L. (Orgs.), 2006.

DA SILVA FAIA, Valter; MILAN, Joatan Bitencourt; GOMES, Josir Simeone. Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 97-118, 2013.

DE OLIVEIRA, Everaldo Leonel; BEUREN, Ilse Maria. 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**, v. 14, n. 1, p. 33-49, 2009.

DE PAULA, Simone dos Reis. O ciclo de vida das microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa/PR, 20 a 24/09/2010.

DE SOUZA, Roberto Francisco; SCHNELL, Maico; DAL VESCO, Delci Grapegia. **A Controladoria na Gestão Hospitalar: Um estudo em um Hospital Universitário Público no Paraná**. **RAHIS**, v. 15, n. 3, p. 1-19, 2018.

DEAL, Terrence E., and Allan A. Kennedy. "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. **Business Horizons** 26.2 (1983): 82-85.

DIAS FILHO, José Maria; NAKAGAWA, Masayuki. Análise do processo da comunicação contábil: uma contribuição para a solução de problemas semânticos, utilizando conceitos da teoria da comunicação. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 26, p. 42-57, 2001.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional – construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DONALDSON, Lex. **Teoria da contingência estrutural** IN: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. V. 1. p. 104-124.

Durkheim, E (1987). **As regras do método sociológico**. São Paulo: Editora Nacional.

ESPEJO, Marcia Maria dos Santos Bortolucci et al. **Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa a contribuição de abordagens organizacionais**. 2009.

FAGUNDES, J. A., Petri, M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda, C. E. F., & Soller, C. C. (2011). **Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência**. *Gestão & Regionalidade*, 26(78).

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **Cultura e poder nas organizações**, v. 2, p. 15-27, 1996.

FREITAS, AB de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional. Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 38-54, 1997

FREITAS, M. T. A. **Bakhtin e a psicologia**. In. FARACO, C.A. et al. Dialogos com Bakhtin. Curitiba: editora da UFR, 2002

FREZATTI, F., Rocha, W., Nascimento A. R. & Junqueira, E. (2009). **Controle Gerencial: Uma Abordagem da Contabilidade Gerencial no Contexto Econômico, Comportamental e Sociológico** (1ª. ed.). São Paulo: Atlas.

FREZATTI, Fábio et al. **A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico?** Brazilian Business Review, v. 12, n. 1, p. 129, 2015.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. **Accounting theory and practice**. 7., Essex: Prentice Hall, 2001.

GOLDENBERG M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record; 1997.

GOLDHABER, G. M. **Qué es la comunicación organizacional?** México: Diana, 1991.

GOMES & AMAT Salas, Joan M. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 192 p.

GOMES, Josir S.; ROCHA, Everardo. **Controle gerencial, simbolismo e cultura**. Rio de Janeiro, 1996.

_____ e SALAS, J. M. AMAT. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLEZ, José Alberto Martínez. **MARKETING TURÍSTICO ONLINE. TURyDES**, v. 4, n. 9, 2011.

GUERRA, Almir Rogério. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GUIMARÃES, A. S; BORGES, M. P. **E-Turismo: Internet e Negócios do Turismo**. SP: Cengage Learning, 2008.

GUIMARÃES, A. Z. **Desvendando máscaras sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1990.

HOFSTEDE, G. H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M.; **Cultures and Organizations Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**. 3rd ed ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jean. **Cultures and organizations: software of the mind**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JOHAN, Silvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KOLMAN, L.; NOORDERHAVEN, N. G.; HOFSTEDE, G. & DIENES, E. Cross-cultural differences in Central Europe. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 18, Nº1-2, p.76-88, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Edição 3. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

Lago, Ricardo; Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Everton Luis. Agências de viagens: desafios de um mercado em reestruturação Turismo - **Visão e Ação**, vol. 7, núm. 3, setembro-diciembre, 2005, pp. 495-502. Universidade do Vale do Itajaí. Camboriú, Brasil

LAPERRIÈRE, Anne. **La théorisation ancrée (grounded theory): démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées**. La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques, v. 4, p. 309-333, 1997.

LEITE, Márcia de Paula. **O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Página aberta/FAPESP, 1994.

LOPEZ RUIZ, Osvaldo Javier et al. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. 2004.

LUDWIG, Waldez. **O investimento em diferencial é essencial**. Panrotas, Suplemento Panrotas n. 4 – Congresso Abav. 2000.

MAMEDE, Gladston, 1966. **Agencias, viagens e excursões: regras jurídicas, problemas e soluções/ Gladston Mamede – Barueri, SP: Manole,2003.**

MARCHAND, P., & Ratinaud, P. (2012). **L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française**. In *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012* (pp. 687-699). Liège, Belgique. Retrieved April 13, 2013

MARIANI, Milton Augusto Pasquotto. **“Turismo e Patrimônio ambiental: Considerações sobre Bonito/MS”**. In: Anderson Pereira Portuguese (Org.) Turismo, memória e patrimônio cultural – São Paulo: Roca, 2004.

MARTINS SOUZA, Heloisa Helena T. de. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e pesquisa, v. 30, n. 2, 2004.

MATHIESON, A.; WALL, G. **Tourism: economic, physical and social impacts**. Harlow: Longman, 1982.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006.

MERCHANT, K. A. (1984). **Influences on department budgeting: an empirical examination of a contingency model**. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 291-307. doi: 10.1016/0361-3682(84)90013-8

METZ, Jean; MONARD, Maria Carolina. **Clustering hierárquico: uma metodologia para auxiliar na interpretação dos clusters**. 2009.

Ministério do Turismo <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2615-mais-de-95-dos-turistas-estrangeiros-que-vieram-ao-pa%C3%ADs-pretendem-voltar.html>. Publicado em 09/08/2016, 17h59. Acesso em 04/02/2020

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOESCH, Marutschka. **A produção do saber turístico**. São Paulo: Contexto, 2000.

MONTANER MONTEJANO, Jordi. **Estrutura do mercado turístico**/ Jordi Montaner Montejano; Tradução de Andrea Favano. 2 ed. São Paulo: Roca, 2001.

MORGAN, Gareth, 1943 - **Imagens da organização: edição executiva**/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

NAIA, Miguel Bruno Cardoso Teixeira Freitas et al. **BPO: Business process outsourcing, vantagem competitiva na gestão empresarial moderna?**. 2015. Tese de Doutorado.

NETO, JM Moita; MOITA, Graziella Ciaramella. Uma introdução à análise exploratória de dados multivariados. **Química nova**, v. 21, n. 4, p. 467-469, 1998

O'CONNOR, P. **Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria**. Porto Alegre: Bookman 2001.

OLIVEIRA, E. L.; BEUREN, I. M. 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, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1-17, jan./abril. 2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO / **Introdução Ao Turismo** – Direção e redação Amparo Sancho; traduzido por Dolores Martin Rodriguez Corner – São Paulo; Roca, 2001.

OTLEY, David T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)

PADOVEZE, Clovis Luis – **Controladoria básica** / 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013 Pearson Prentice Hall, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. Saraiva, 2002.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **História & História cultural**, Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

REINALDO, H. O. A. **Distribuição em turismo – O impacto das novas tecnologias da informação na Agência de Viagem**. 2000, 2018 f. Tese (Doutorado em administração) – escola de administração de empresas de São Paulo, fundação Getulio Vargas, São Paulo.

RIBEIRO FILHO, José F.; LOPES, Jorge E. G.; PEDERNEIRAS, Marcleide. **Estudando teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Atlas, 1985. Rio de Janeiro: Campus.

ROBBINS, Stephen P. **Mudança organizacional e administração do estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, p. 394-423, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administración**. Pearson educación, 2005.

SANTANA, Daniela Lima; MENDES, George Alves; MARIANO, Ari Melo. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@ LEA–Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus**, n. 3, p. 1-13, 2014.

SCHAEFER, Richard T. **Sociologia**. 6 ed. São Paulo: McGraw-Hill 2006.pp. 69

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. E. Blucher, 1975.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey Bass, 1986, p. 47.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**; tradução Ailton Bomfim Brandao; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Bookman Editora, 2009.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José L. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, **2017 Panorama das Agências de Viagens e Operadores Turísticos no Brasil**

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2016.

SHINYASHIKI, G. T.. Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humanos. In: **Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management**, São Paulo, 2003.

SIQUEIRA, Euler David. **Antropologia: uma introdução**. Juiz de Fora: Sistema Universidade Aberta do Brasil, UFJF, 2007.

SOARES SILVA, Anderson; PIMENTEL DUARTE DA FONSECA, Ana Carolina. A Cultura Organizacional como Mecanismo de Controle: o caso da adoção do contrato de gestão na Marinha do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 3, 2007. Sociologia e Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SOUTES, Dione Olesczuk **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras** / Dione Olesczuk Soutes.– São Paulo, 2006.116 p.

STAKE. R. E. **Case studies**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Universidade de São Paulo, 1985.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e trabalho**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias**. Aleph, 2001.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organization socialization**. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, p. 209-264, 1979.

VANNI, L.; LUONG, X.; MAYAFFRE, D. **Arbre et co-occurrences. Nouvel outil logométrique sur le net. Application au discours de François Hollande**. In: 12èmes Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, p. 639-649, 2014.

VANNI, Laurent. Coocorrências específicas e representações gráficas: o " novo" tema do programa Hyperbase. *Texto Digital*, v. 13, n. 1, p. 31-46, 2017.

WRIGT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Yin Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

YIN, Robert K. – **Estudo de caso: planejamento e métodos**/ Robert K. Yin; tradução Ana Thorell; revisão técnica Claudio Damacena. -. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “**A Cultura Organizacional e o Controle Gerencial em Agências de Turismo em Campo Grande MS**”, de autoria da mestranda Elisângela Ribeiro Felizardo de Souza sob a orientação do Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani.

O estudo resultará em um Trabalho de Dissertação, referente ao curso *stricto sensu* do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. O projeto tem como objetivo geral analisar como se dá a Cultura Organizacional e o Controle Gerencial em Agências de turismo em Mato Grosso do Sul.

Os dados coletados nesta pesquisa serão divulgados nos meios acadêmicos, com divulgação apenas do nome da Agência, de modo que as respostas das entrevistas serão confrontadas com o escopo teórico relativo à temática da cultura organizacional e controle gerencial e, após tabuladas e analisadas, reverterão em novos conhecimentos e perspectivas de futuras pesquisas.

Sua participação, portanto, deve ser voluntária, sendo que a qualquer momento poderá recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento. O(a) Senhor(a) não terá nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras. O benefício relacionado à sua participação será de ampliar o conhecimento científico para a área pertinente a pesquisa e, em especial, das Ciências Contábeis.

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

Mestranda Elisângela Ribeiro Felizardo de Souza

Agência:

Nome do participante:

Declaro estar ciente do inteiro teor deste TERMO DE CONSENTIMENTO e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento.

Assinatura do entrevistado

Campo Grande/MS

APÊNDICE 2 - ENTREVISTA AGÊNCIA 1

Data 13/04/2019 – 10:00h

Entrevistador: Eu dei uma olhada no site, a empresa desde 1979, bastante tempo né?

Entrevistado: Está fazendo 40 anos, agora em agosto.

Entrevistador: E você o proprietário?

Entrevistado: Eu sou o proprietário, mas a empresa quando começou, o meu pai comprou ela quando ela tinha 5 anos. Então conosco 35 anos.

Entrevistador: Esta, isso já é a primeira pergunta, que é “Desde quando você exerce esse cargo?” Faz 35 anos...

Entrevistado: 35 anos, eu comecei com 12 anos aqui, para você ter uma ideia.

Entrevistador: Ajudando o pai?

Entrevistado: Exatamente! E a minha formação, não sei se é a pergunta tal, é por causa disso também, me formei em administração na Federal, depois eu fiz pós-graduação em Gestão de Negócios, fiz pós-graduação em Turismo também, na UCDB.

Entrevistador: Pós em Gestão e Turismo?

Entrevistado: Isso.

Entrevistador: Tá, então a primeira pergunta já foi respondida. Então a segunda pergunta seria “Se você já exerceu outro cargo na organização”

Entrevistado: Então, eu comecei como office boy, eu trabalhei no financeiro, né então eu trabalhei em todas as áreas vamos dizer assim, a área que eu estou desde o começo fica na parte administrativa, na parte de Gestão, vamos colocar na parte de Gestão, na parte de venda eu faço muito pouco, né, até porque minha formação é gestão, como administrador, como gestor, esse tipo de coisa. Entendeu? Voltado para puramente gestão.

Entrevistador: E a partir de quando você começou a ser o proprietário?

Entrevistado: Proprietário mesmo, de assumir definitivamente? Você quer a questão documental, no sentido de estar no contrato social ou a quando eu comecei a assumir responsabilidades de diretor?

Entrevistador: Assumir as responsabilidades, que é o cargo...

Entrevistado: Comecei novo, quando eu estava na faculdade, quando eu fazia administração, meu pai já me colocou como diretor junto com ele e eu administrava a empresa em momentos que ele não estava aqui, então, em 18 anos a gente tem excursão para a Disney até hoje, ele ia para os Estados Unidos, ficava em excursão por 15 dias e eu ficava tocando a empresa nesse período então já começou desde essa época, e eu assumi a empresa mesmo em 2009, eu assumi no sentido de toda a parte de contrato social e tudo mais, a gente fez até uma mudança contratual, então eu abri uma nova empresa, um novo CNPJ onde a empresa efetivamente passou para mim.

Entrevistador: Então, essas duas perguntas foram mais sobre você, e agora a gente vai entrar num nível de cultura organizacional da empresa, para avaliar o que tem, para saber como isso se dá, na verdade você já acabou respondendo sobre o histórico da agência, se teve algum momento de crise, de expansão nesse momento que foi feita a alteração contratual para um outro CNPJ, foi uma expansão? Teve algum fracasso, algum sucesso que você gostaria de pontuar?

Entrevistado: Tudo isso daí a gente passou, por todos esses momentos né, até porque, como eu falei para você, eu comecei a trabalhar no final dos anos 80 então a gente teve vários momentos por década, nos anos 80 a realidade das agências de viagens era de um jeito, nos anos 90 era um, depois na outra década foi outra, então teve vários momentos. 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, eu acredito que é o que você mais está buscando, 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 e com sorte deu a vantagem que, e outras coisas, então facilitou um pouco isso, 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, resolvi fazer administração, e aí com a administração me ajudou muito nessa questão da gestão de organização da empresa, então muita coisa que eu aprendia na faculdade eu colocava em prática na empresa, então eu tive sorte de poder praticar os ensinamentos da administração, então eu colocava muito isso, inclusive a minha monografia da administração foi sobre agência, era na federal, eu fiz uma monografia sobre o... não lembro se era especificamente sobre a (...) ou se era sobre o mercado de agências de viagens naquele momento, isso foi em 97/98, se eu não me engano, que aconteceu a monografia, então ao longo desses anos todos a gente foi fazendo, implantando ações e fórmulas de gestão meio que automático, foi acontecendo, meu pai me dava liberdade para fazer isso também, então a grande vantagem era que eu tinha um pai que me incentivava e me dava liberdade para isso, para poder organizar e fazer toda essa organização, 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. Um momento importante também foi quando a gente, nessa busca por organização, por qualidade e tudo mais a gente participou de uma certificação de ISO, então a gente foi certificado por ISO, quando que foi isso foi eu não lembro direito em qual ano foi, se foi em 2007 ou 2008, entre esse período, porque a gente estava fazendo parte de uma rede de agências de viagens no Brasil e que para os membros estarem nessa rede tinham que ter uma certificação, então essa rede e as agências da rede foram as primeiras do Brasil a terem uma certificação a gente teve certificação ISO, certificado documentado, tudo bonitinho nesse período, e a certificação, se eu não me engano, acho que vale por um ano ou dois, ela tem um período de validade, depois você tem que renovar constantemente. A gente teve a certificação registrada nesse período, mas até hoje a gente utiliza, os processos, a gente trabalha com ele até hoje, mesmo que eu não tenha a certificação eu não

continuei depois a certificação, as reavaliações anuais, aquela coisa toda, mas a gente continua com os processos, então até hoje todo o nosso trabalho é feito em processo.

Entrevistador: Você não se lembra em que ano que foi esse ISO?

Entrevistado: Deixa eu me lembrar, é que a Andresa que era a gestora da ISO, ela quem cuidava disso daí, e que fez isso. O Andresa, você lembra quando que a gente fez a ISO? Que a gente foi certificado? Lembra o ano aí? Acho que foi em 2007/2008... ah então a gente começou o processo antes né? A certificação foi de 2010? Acha aí, daí você me fala. Foi um processo difícil esse de certificação, ainda mais na parte de serviços e ainda mais no segmento de turismo que era muito informal, não sei como que está o mercado hoje, mas era, naquela época, muita informalidade na hora de se colocar processo, você colocar para as pessoas que elas têm que seguir um processo é muito difícil até hoje é muito difícil, eu tive pessoas que saíram da empresa porque não se adaptaram e tudo mais entendeu, então a gente teve uma dificuldade, foi um processo de uns 2 ou 3 anos até ser certificado. Então essa parte de gestão de organização é uma coisa que já permeia a gente a muito tempo, então por exemplo, desde o começo já tinha estrutura organizacional, eu já fazia, já desenhava, já explicava, já trabalhava nisso então era muito focado nisso nessa questão da gestão. Funcionária da empresa: Isso mesmo, recebemos o selo em 2010, em 2009 a gente fez auditorias internas.

Entrevistado: E o certificado durou quanto tempo? Um ano e depois você tinha que fazer regularização? Você lembra?

Funcionária da empresa: uns três anos

Entrevistado: Foram três anos então.

Funcionária da empresa: o selo de qualidade é.

Entrevistado: 2010, 11, 12

Funcionária da empresa: Aí a gente ficou só mantendo as auditorias internas a gente está dentro do processo de reativação do selo, aí a única coisa é contratar um auditor externo para fazer a validação. Certo?

Entrevistado: tá obrigado!

Entrevistador: então é isso, as oscilações para o lado negativo foram mais pelo mercado, pelas dificuldades do mercado?

Entrevistado: o mercado, há dificuldades, tem altos e baixos então você tem que adaptar a empresa, você tem que adaptar o negócio. É a gente teve também

experiências em outros segmentos dentro do próprio turismo a gente chegou a ser a operadora de turismo. Você sabe a diferença de operadora para agência? Bom vou te explicar até para ilustrar isso. Operadora é a empresa de turismo que monta os pacotes e as agências de viagem revende o pacote, imagina o mercado de indústria automobilística a fábrica de carro é a operadora, as concessionárias são as agências de viagens entendeu? Então as operadoras elas fazem pacotes, existem operadoras até hoje, são centenas no mercado elas fazem o pacote as agências de viagem vende, a CVC 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, então a gente chegou a trabalhar neste momento como operadora a gente trabalhou no MS, e no Mato Grosso a gente teve é esse trabalho desenvolvido durante três anos, foi muito bacana, mas a gente acabou desistindo, porque é nesse mercado de operadora precisava de muito investimento, a CVC começou a atrapalhar o nosso próprio trabalho dificultar e atrapalhar o próprio trabalho da (...) e a gente acabou desistindo do mercado nessa época, mas sempre teve várias influências, seja da economia, né a questão do dólar, nos anos 90 o dólar era um real, um para um, então a gente levava excursões para Disney que a gente faz, a gente levava avião com 250 adolescentes para a Disney todo ano e tudo mais, então teve várias, todo esse momento econômico impactou a empresa de uma forma ou de outra. A gente teve que ir se ajustando ao longo disso, entendeu? Vão sempre se ajustando, sempre se remodelando, então o nosso mercado é muito flexível, então você tem que mudar constantemente, como por exemplo, hoje nós estamos aqui e até um ano atrás nós ficávamos na Joaquim Murtinho, na esquina com a Padre João Crippa em um prédio, então a gente já chegou a ter quase 50 pessoas trabalhando na empresa hoje nós temos 10, então hoje o nosso modelo de trabalho é diferente também, então a gente vai ajustando o formato da agência de viagem ao mercado e ao momento entendeu?

Entrevistador: Muito bom. É, a pergunta seguinte é sobre as estratégias que vocês mais utilizam em relação a integração do novo funcionário, ao treinamento e a integração, no momento que ele entra, se ele tem alguma política de integração algum treinamento.

Entrevistado: Uhum Temos. A gente sempre faz, primeiro a gente faz a seleção, a gente tenta encontrar o perfil mais adequado que a gente quer, é, 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. A Amanda que está ali na ponta é a mais nova ela está aqui há um mês e meio, então a gente, isso aí é bem tranquilo para a gente, é bem prático a gente segue a um cronograma e vai depender também muito da pessoa se ela é uma pessoa que desenvolve rápido então a gente vai pulando etapas para você desenvolver isso se for uma área comercial demora um pouquinho mais, porque a gente vai testando a pessoa, vai treinando e a Andressa é muito boa nisso ela cuida dessa gestão com essas pessoas, então ela vai verificando e trabalhando nisso.

Entrevistador: Eu achei bem bacana, verifiquei, vi também o layout a como que fala a... um ambiente de muito bom gosto, muito... auto astral.

Entrevistado: A ideia é justamente isso, quando a gente mudou para cá era justamente isso, de ter este ambiente, um ambiente diferente, um ambiente gostoso e agradável, até porque a gente passa 8 horas por dia praticamente trabalhando aqui, então tinha que ser um ambiente agradável né a questão de estar tudo aberto é para um estilo meio *coworking* de trabalho. Então foi mais ou menos essa a ideia.

Entrevistador: A quinta pergunta é: como que você faz essa política de. Como que você caracteriza essa política de recrutamento, se existe uma política de remuneração e de ascensão de carreira? Seria plano de cargos e salários que você tem?

Entrevistado: A gente já fez isso há muito tempo atrás, meio sistematizado política de cargos e salários, até porque tinha mais pessoas, então a gente tinha todo um plano de carreira, todo um plano de política de trabalho e tudo mais, como o próprio modelo de negócio da agência foi modificando a gente modificou também junto neste sentido então é, para um tipo de negócio do que a gente está vivendo hoje, uma política de plano de cargos e salários é meio difícil você praticar, até porque você tem uma certa rotatividade das pessoas e as pessoas às vezes acabam buscando novas formas de trabalho, então a gente vê que se hoje atualmente, a gente desenvolve isso, é óbvio que a gente tem um plano mesmo que seja pequeno, mas é um plano de crescimento onde a gente pode estar desenvolvendo funções e ser bem remunerado por isso, nós

temos um outro plano que é onde a gente trabalha com profissionais independentes que prestam serviços à empresa, então eu tenho um modelo de prestadores de serviço que trabalha com MEI.(Microempreendedor Individual).

Entrevistador: Depois que surgiu essa figura do MEI, facilitou um pouco não é, essa relação.

Entrevistado: Na verdade eu acredito que é, só veio oficializar uma coisa que já acontecia, então ajudou nesse sentido, até porque para o modelo de negócio nosso hoje é muito importante, esse do MEI entendeu? Porque se não fosse iria ficar muito difícil para as empresas, pelo alto custo de trabalho esse tipo de coisa toda.

Entrevistador: Tá. É, existe bom, foi respondido já anteriormente pelo layout da empresa, o sistema de comunicação da organização, então este layout já auxilia nessa comunicação entre as equipes não é, tem algo mais, alguma reunião...

Entrevistado: Se existe comunicação interna?

Entrevistador: É, se existe contatos diretos ou algumas reuniões, telefonemas, circulares que você passa.

Entrevistado: 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 que é a Andreza, ela cuida dessa parte comercial e das equipes e eu tenho um gestor administrativo que é o Luís Fernando, então dentro de cada gestor eles trabalham com suas equipes... com sua equipe 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 assim como o Luís Fernando, 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?

Entrevistador: Existe uma periodicidade? Semanal, mensal?

Entrevistado: Olha depende da reunião, entre gestores é mensal, entre equipe do comercial é de 15 em 15 dias tem um bate-papo, e às vezes tem coisas pontuais que a gente faz dependendo da necessidade, a gente junta a equipe e faz um bate papo.

Entrevistador: Geral seria pontual quando necessita?

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistador: Só para eu entender, são dois gestores, são 10 pessoas no total. Certo?

Entrevistado: Deixa eu lembrar. São dez pessoas contando comigo.

Entrevistador: Dez contigo. Então é um proprietário, dois gestores, e os demais são funcionários, então são sete funcionários?

Entrevistado: São sete funcionários. Eu tenho funcionários, funcionários são quatro registrados e o resto são prestadores de serviço.

Entrevistador: são três prestadores MEI. ok só para eu montar depois uma tabelinha da equipe. Tá, a última pergunta sobre Cultura Organizacional, na verdade você já respondeu, como se dá a relação entre as categorias? De colaborador e administração central, comunicação através do e-mail, através do *WhatsApp*, como você faz de forma de cima para baixo já é essa relação né?

Entrevistado: Isso.

Entrevistador: Existe mais alguma coisa que você gostaria de pontuar sobre isso?

Entrevistado: Não eu acho que é isso mesmo.

Entrevistador: Agora eu vou entrar no nível do controle, como você disse desde sempre você já implanta na empresa o controle já por sua formação e tudo, então eu queria medir esse controle através dessas perguntas, entendeu?

Entrevistado: uhum

Entrevistador: Não sei se você vai achar repetido, mas não, eu vou perguntar em cada âmbito que tipo de controle você utiliza, mas aí você vai me dizendo se estiver muito maçante. Os objetivos, quais são os principais objetivos da organização?

Entrevistado: em que sentido?

Entrevistador: Tem empresa que quer expandir mercado, tem empresa que quer prestar um trabalho social, tem empresa que quer zelar pela responsabilidade social, então o seu objetivo como organização.

Entrevistado: 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.

Entrevistador: E quais os planos e tipo de controle que você tem para ver se esses objetivos estão sendo atingidos se está sendo buscado?

Entrevistado: No começo do ano a gente fez um planejamento entre os gestores, que a gente colocou alguns pontos que a gente quer atingir a longo do ano, então em cima disso a gente fez algumas ações para a gente poder desenvolver, e aí a gente vai acompanhando isso e ajustando.

Entrevistador: Então foi passado para os gestores esse plano, esse objetivo.

Entrevistado: Então a gente definiu juntos isso, isso.

Entrevistador: Tá, e existe algum controle e ou alguma reunião que você faça?

Entrevistado: Nessas reuniões mensais que a gente faz a gente avalia para ver como é que está o andamento, e as vezes fazemos até alterações porque a gente dificilmente você consegue manter o mesmo plano ao longo do ano, então você tem que ajustar, até porque acontece situações na própria empresa ou no mercado de mudanças, então você tem que fazer mudanças nisso.

Entrevistador: E você quem vai avaliando se isso está sendo seguido?

Entrevistado: A gente vai avaliando. Isso.

Entrevistador: Tá, Qual tipo de controle você tem aqui? Para explicar melhor, você utiliza algum sistema de controle?

Entrevistado: Não, a gente tem uma planilha onde a gente vai acompanhando. A gente vai medindo através dela.

Entrevistador: Então isso já é um controle?

Entrevistado: É.

Entrevistador: então utiliza uma planilha que você desenvolveu.

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistador: Até porque né, nesse segmento não tem estoque para controlar né?

Entrevistado: Não.

Entrevistador: Mas assim é, meta seria né?

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistador: Meta de venda de negócio

Entrevistado: Meta de venda mensal, meta de venda semanal... então a gente tem todo um acompanhamento 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.

Entrevistador: Na sua área específica... é que faz parte da pergunta, mas como você é o proprietário então já é o objetivo, o seu objetivo já é o objetivo da empresa né, então já foi respondido. Porque geralmente a gente pode entrevistar o gerente, daí não é o proprietário, e às vezes o objetivo do gerente é um e da empresa é outra. A outra pergunta, quais as atividades que são controladas através dessa planilha que você utiliza? Vendas de pacotes?

Entrevistado: Tudo, essa de números, ocupa a parte de comercial toda, então a gente tem um controle de tudo que é vendido na empresa, então eu sei desde quantos bilhetes foram vendidos na semana, no mês, no ano, quantos pacotes, que tipo de passagem, então todas as informações. Temos uma ferramenta, um sistema gerencial que nos dá todo esse tipo de informação de cliente e fornecedor.

Entrevistador: Então você tem um sistema!?

Entrevistado: Eu tenho como gerencial, no gerencial, tenho uma ferramenta gerencial, eu achei que você estava perguntando na questão de... a planilha a gente usa para as metas de, vamos dizer assim, de planejamento do ano, que são aquelas coisas mais... como se diz... ações que...

Entrevistador: Subjetivas.

Entrevistado: Subjetivas! Exatamente. Como donos a gente tem o controle e tudo.

Entrevistador: Entendi, no sistema é controlado os números de vendas, e a planilha seria mais a parte subjetiva de objetivos e tal?

Entrevistado: isso... isso.

Entrevistador: Beleza. Parte de material de escritório, material de limpeza, essas coisas vocês também controlam?

Entrevistado: Tem controle. O Fernando que é o gestor administrativo tem esse controle.

Entrevistador: Porque tem empresa que não tem.

Entrevistado: Não é uma coisa assim profissional de limpeza e aquelas coisas, até porque o material que a gente usa é bem pouco então, com essa estrutura que a gente tem é bem mais enxuto, então é uma coisa bem tranquila de se fazer e de se controlar.

Entrevistador: Tá, é, a nível equipe, a nível empresa, existe uma visão integrada na utilização desses controles, eles... você tinha citado anteriormente que por conta dessas mudanças muitos funcionários desistiram, atualmente esses funcionários que estão presentes eles adotam essa política de controle?

Entrevistado: na verdade tem que adotar, não tem como não adotar porque faz parte do trabalho, então é uma coisa que a gente deixa muito bem claro, seja para quem está aqui a muito mais tempo ou que está começando a trabalhar agora, que tem procedimentos dentro da empresa que tem que ser seguidos, que faz parte do trabalho. Então é óbvio que eu tenho pessoas que fazem muito bem feito isso, e tem pessoas que fazem mais ou menos. Entendeu? Quem não faz não tem como trabalhar aqui, porque tem que seguir em processo um procedimento, por mais que o nosso trabalho às vezes é muito subjetivo, e é muito voltado para a parte de criatividade, de você pensar e tudo mais, isso não elimina a questão do processo, então quando eles fazem uma venda eles têm que preencher um determinado formulário, no sistema que vai para o financeiro, já pré-preenchido, o financeiro, do financeiro vai passando, então vai estar tudo por etapa, um pessoal trabalha aqui outro aqui, então tem que ter meio como uma linha de montagem, vamos dizer assim. Então todo mundo é muito ciente disso. Que isso não tem que ficar cobrando.

Entrevistador: Tá. Você pode me falar sobre esse controle que você tem, esse sistema de controle? Seria a pergunta nove mas como eu pensei que fosse uma planilha eu não perguntei.

Entrevistado: Esse sistema é como uma ferramenta gerencial voltada para agências de viagem, o nome do sistema se chama Win Tour.

Entrevistador: Win Tour, ferramenta voltada para esse ramo.

Entrevistado: Para segmento de turismo, isso, e agências de viagens. Então lá a gente faz, a gente controla todos o trabalho nosso, é, desde a parte, principalmente do corporativo, aqui é um setor que eu tenho chamado corporativo e aqui o pessoal que trabalha com viagens de lazer, então no corporativo por exemplo a gente usa o sistema desde o momento que o cliente faz o pedido, é como se fosse um CRM, tá, então todo processo começa lá dentro do sistema até o fechamento da venda chegar

no financeiro, então tudo isso é feito por etapas, então esse sistema controla tudo. Falando em CRM nós também fomos uma das primeiras empresas de turismo, talvez no Brasil, a utilizar uma ferramenta CRM, lá em 2006 ou 07, a gente começou a utilizar, e utilizamos essa ferramenta até hoje. E agora a gente está migrando uma parte dela para este sistema novo que é o Win tour, então essa parte de sistema por exemplo, tecnologia é uma coisa que a gente investe muito também desde o começo, até porque se tem uma coisa que eu gosto é tecnologia, então sempre coloquei dentro da empresa a melhor forma de como utilizar, então nós somos a primeira empresa a ter computador, como eu falei para você, a ter sistema, a usar a *internet*, a ter uma página na *internet*, nós fomos uma das primeiras empresas a ter uma página na *internet* lá em 99, então isso a gente investe muito nisso, no sentido de estar buscando novas formas de trabalho.

Entrevistador: Até porque neste mercado, é parte do meu trabalho nisso, é... eu citei na parte referencial que nesse mercado, nessa área também se vocês não estiverem nessa parte de, com se fala... digital, se vocês não estiverem a frente acaba perdendo porque tem as empresas com online né.

Entrevistado: É, hoje em dia acabou aquela distância que a gente tinha, a gente tinha uma distância competitiva grande, hoje se igualou, tá todo mundo tendo, então desde uma agência pequena ou uma pessoa que trabalha igualmente, ela vai ter a mesma tecnologia que você tem, então você tem que encontrar algumas formas de tentar sobressair nesse sentido, aí entra a questão de equipe de trabalho pessoal que entra na questão da qualidade de serviço que você vai oferecer, então entra outros pontos que na verdade você acaba voltando ao objetivo de 20 anos atrás que era questão do atendimento pessoal, porque as pessoas às vezes confundem muito a tecnologia achando que não precisam de pessoas, e o nosso trabalho e as pessoas são importantes para ter o resultado que você quer ter, não é só computador que vai resolver, entendeu? E hoje também eu não tenho condições de investir em tecnologia para competir com grandes portais, grandes sites ou grandes empresas, você não tem, você não tem poder para trabalhar com isso, então a gente tenta compensar isso na forma do atendimento, de voltar mais por esse lado, entendeu? De qualidade.

Entrevistador: Entendi. Próxima pergunta seria se ocorrem mudanças decorrentes a utilização desses controles tanto o sistema quanto a planilha.

Entrevistado: Que tipo de mudanças? Dá um exemplo.

Entrevistador: Na verdade você já até respondeu, porque assim, quando você utiliza um controle dentro de uma empresa você tem uma visão geral do funcionamento dela, se ela está dando certo se ela não está dando. Então se você passou por um momento de fraqueza empresarial, então você consegue observar ali esse resultado então você consegue implantar ali algumas mudanças nesse sentido.

Entrevistado: Sim isso acontece, as vezes a gente implementa um procedimento que na nossa cabeça está certinho e vai funcionar, mas depois na prática você vê que não funciona direito. Por exemplo hoje a gente está com uma dificuldade no seguinte sentido, a gente sempre desde o começo, sempre procura documentar nossos processos de vendas principalmente com o cliente, e de ter muito claro para ele o que ele está comprando de ele assinar as coisas que ele compra, tipo assim para evitar coisas que aconteciam antigamente da pessoa ligava e pedir uma passagem para comprar, você vendia a passagem, só que depois ele desistia da venda, você já tinha vendido não tinha como cancelar e tudo mais. Então desde o começo a gente foi muito de documentar, se você quer comprar isso, tá aqui, aqui o documento você assina para a gente e tudo mais, a gente fazia tudo isso. Hoje o que está acontecendo, com o avanço da tecnologia, aí a influência da tecnologia nisso e do *WhatsApp*, muitos clientes compra com a gente online ele não vem aqui para assinar uma compra de uma viagem ou coisa do tipo e você tem que mandar um documento para ele assinar, então hoje em dia a gente está tendo dificuldades, é um dos procedimentos que a gente está revendo, que a gente manda o documento para ele assinar, mas como é que ele vai assinar o documento pelo *WhatsApp* vai confirmar no *WhatsApp*, “ok, concordo com o documento” a gente consultou o nosso advogado para tentar achar uma melhor forma nisso, então é um procedimento que a gente está reavaliando, porque hoje as pessoas... muita gente as vezes não tem tempo de assinar, não tem tempo de receber e imprimir, assinar, escanear, e mandar de volta, só que é um tipo de documento que a gente tem que ter como proteção tanto do cliente quanto da empresa, então a gente está tentando descobrir uma forma, que a gente consiga equilibrar isso e ter esse documento, o advogado já nos falou, que desde que você mande pelo *WhatsApp* e receba uma confirmação, um ok, é válido juridicamente para qualquer tipo de problema. E a gente vai começar a tentar testar uma alternativa de assinatura online, eu descobri um site onde tem documentos, certificação de

documentos virtuais que você pode montar na *internet* e manda para ele um link que ele concorda digitalmente, é uma assinatura digital, que ele concorda com o documento como se fosse assinado, então nós vamos testar isso para ver se funciona, então você vai moldando o trabalho, entendeu?

Entrevistador: Entendi. Tá é... como são implementados os objetivos e planos? Você já tinha respondido também, às vezes assim, no decorrer da entrevista vai ser meio repetitivo porque já...

Entrevistado: Já responde, acabou respondendo

Entrevistador: Tá, essa é importante, quais são as principais áreas fornecedoras de informação para você trabalhar? Do que você depende, de que área você depende?

Entrevistado: eu como gestor? Como diretor? ou a empresa?

Entrevistador: A sua empresa. A empresa.

Entrevistado: As áreas de informação, você diz mais voltado para o produto ou para tomadas de decisões da empresa?

Entrevistador: Mais para o produto, para a empresa funcionar.

Entrevistado: Os meus fornecedores, depende do da..

Entrevistador: das operadoras?

Entrevistado: das operadoras, das companhias aéreas, das empresas, quando é para fornecedores é bem ampla, então por exemplo eu tenho fornecedores que fornece o produto de seguro de viagem, eu tenho um fornecedor que me fornece o produto de hotelaria, então são todos esses fornecedores que a gente trabalha.

Entrevistador: É. Aviação...

Entrevistado: Exato, entra hotéis, entra locadoras de carro, todos os produtos que a gente trabalha, ou seja, eu dependo do meu processo comercial ou do sentido da empresa do negócio, eu dependo dos fornecedores até quais os fornecedores que eu vou escolher, porque existem centenas para cada segmento, mas a gente escolhe alguns que a gente vai trabalhar, eu não trabalho com todos, então eu escolho aquele que é mais interessante para a empresa, para o negócio.

Entrevistador: E quais as principais áreas usuárias de informações, seria talvez o comercial que vai utilizar essa informação.

Entrevistado: Totalmente.

Entrevistador: Eles que montam os valores e tal.

Entrevistado: Exatamente, exatamente. Porque como o nosso negócio hoje, na parte comercial tá. Hoje a gente atende muito o cliente, muito mais sob demanda, demanda em que sentido ele tem o desejo e uma vontade de viajar e a gente chega ao produto que ele quer montando isso, então eu vou lá pego o preço de uma passagem, pego o hotel, pego carro, uma coisa e monto, ou eu vendo separado, ou eu vendo tudo junto.

Entrevistador: Personalizado.

Entrevistado: Então você personaliza, exatamente então não é uma coisa que, é claro que você tem aqueles produtos de prateleira, então às vezes o cliente chega aqui e fala “eu quero ir para o Nordeste com pacote de 7 dias”, beleza, pego o pacote de 7 dias e aí você vende ele já pronto, tem essa opção. Mas a gente está indo para um modelo de montar viagens personalizadas, neste sentido.

Entrevistador: Isso não seria da parte da operadora? Essa já é uma dúvida minha.

Entrevistado: Não, a operadora ela vai me atender nessa necessidade, aí eu entro em contato com a operadora e falo “olha é o seguinte, tem um cliente aqui que ele quer viajar para os Estados Unidos, mas ele quer ir para uma cidadezinha chamada tal tal tal e fazer dez dias” aí a operadora pega todas essas informações e passa “olha para ficar nessa cidade vai precisar de tanto, vai ficar tanto. A operadora ajuda nesse sentido, entendeu?”

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Ou eu posso ignorar completamente a operadora e ir direto fazer essa negociação, por exemplo, um cliente vem “ah eu quero comprar um final de semana no Zagaia” eu posso usar a operadora que vai vender o Zagaia para mim ou eu posso chegar direto no zagaia e fazer isso aí, entendeu? Então tem caminhos que eu posso escolher, que eu posso fazer, que eu posso às vezes usar a operadora ou as vezes eu não preciso da operadora.

Entrevistador: Entendi. Como são transmitidos para a equipe os valores e os propósitos organizacionais?

Entrevistado: ah, sempre através de, a gente gosta de se comunicar pessoalmente, então a gente se encontra, faz reunião, bate papos, até para colocar a ideia o que que a gente quer, qual que é a nossa visão das coisas para poder explicar para eles e depois a gente vai acompanhando, então o papel da Andressa é justamente ir acompanhando fazendo com que eles entendam o que a gente está querendo, entendeu?

Entrevistador: E a Andresa é a gestora de.. Gestora comercial.

Entrevistado: Essa parte do comercial e de equipe. Isso, gestão mesmo no dia a dia.

Entrevistador: Como são estabelecidos os limites de atuação da organização, por exemplo a nossa empresa só faz até aqui, a partir disso não, como são esses limites e quais....

Entrevistado: A gente escolhe algumas áreas que a gente quer atuar, porque o segmento do turismo tem várias divisões, várias vertentes, então a gente. Por exemplo, antigamente a gente cuidava de documentação de visto para o Estados Unidos para o cliente que ia viajar, hoje em dia a gente não cuida mais, porque existem empresa, duas ou três empresas aqui de campo grande que cuida da documentação, então quando o cliente fala ". Ah, vocês fazem visto americano? " Não, mas a gente tem uma empresa que faz então a gente indica para ele fazer, então a gente faz algumas coisas neste sentido, e outra coisa a rodoviária a gente não vende, a gente às vezes indica para o cliente, a gente só vende a rodoviária aqui o corporativo, mas se o cliente vir aqui e "ah, eu quero comprar uma passagem de ônibus" eu não vou atender ele, entendeu? Então você vai escolhendo umas coisas que você vai trabalhar.

Entrevistador: Aí você transmite isso para os funcionários, e faz um controle se está sendo seguido?

Entrevistado: É, não isso daí a gente já sabe na hora, é automático.

Entrevistador: Já passa quem não faz e...

Entrevistado: Exatamente, a gente já fica sabendo já.

Entrevistador: Porque às vezes chega uma pessoa com uma pergunta e...

Entrevistado: É, ou às vezes chega por *e-mail*, a pessoa às vezes vai no site e pede uma informação, e a gente já responde e já vai trabalhando em cima disso.

Entrevistador: Como são estabelecidos os limites para guiar o comportamento dos indivíduos? Na verdade, já foi respondido, através das reuniões, vocês vão se adaptando...

Entrevistado: É, a gente dá muita abertura para poder ter essa comunicação também, então a gente dá essa liberdade de concordar e discordar também e a gente tentar encontrar um caminho, o melhor caminho. Algumas coisas, é óbvio que como organização você não vai negociar, é aquilo que a organização precisa, outras coisas a gente pode trabalhar em conjunto, entendeu?

Entrevistador: A realização de planos e metas também seria essa mesma resposta.

Entrevistado: Uhum.

Entrevistador: Existe algum sistema de recompensa, na realização dos planos e metas? E como você controla isso?

Entrevistado: Em alguns momentos sim, a gente costuma fazer campanhas às vezes de venda, a gente às vezes costuma premiar por um determinado motivo, ou a gente faz parceria com fornecedores então, por exemplo, semana passada meu pessoal ganhou um ingresso para o Cinemark, no dia porque fez uma meta de venda e ganhou do próprio fornecedor, entendeu? Às vezes o próprio fornecedor vem e fala para nós aqui “Olha, nós estamos com uma campanha de venda essa semana e tal, vocês querem participar?” Daí tem a oportunidade de fazer isso e às vezes a gente mesmo faz, a gente já fez premiação na agência, a gente já de moto, já deu carro, isso antigamente, entendeu? A gente já fez várias formas de premiar isso e trabalhar isso.

Entrevistador: E existe algum controle para ver o que.... A cada um vendeu então...

Entrevistado: Exatamente. Através dos dados deste sistema, a gente acompanha e vê se atingiu o objetivo ou o que que fez, até porque no processo de trabalho de alguns consultores existe uma meta extra, se ele ultrapassar a meta ele ganha um bônus extra, entendeu? Então tem isso também em determinados momentos.

Entrevistador: Você utiliza algum controle gerencial nas reuniões, nas discussões entre... você faz a sua reunião com os gestores e faz a reunião com os funcionários, existe algum controle que você faz nessas reuniões? Alguma anotação...

Entrevistado: Sim, sim, tipo uma ata.

Entrevistador: Faz uma ata.

Entrevistado: A gente anota qualquer informação.

Entrevistador: Essa você já respondeu. Há alinhamento entre as diversas unidades organizacionais, se todo mundo está seguindo o mesmo objetivo isso aqui já foi respondido. Tá, a última pergunta...Foi até mais rápido do que eu imaginei. É como você vê que sua organização ela cria valor para a sociedade, existe alguma preocupação em relação a isso, a ter um valor?

Entrevistado: 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. E é óbvio que há 40 anos atrás, há 20, 30 anos atrás era uma realidade bem diferente do que é hoje, então para você ser relevante hoje em dia é muito mais difícil, até porque existem hoje dezenas de agências de viagem no mercado, existe um público que cresceu desde os anos 2000 e de agência de viagem não faz diferença nenhuma, no modo de viajar, então você tem que trabalhar muito como ser relevante nesse momento né, nesse trabalho seu, então esse é o grande desafio nosso hoje em dia, é como você conseguir atingir... eu não... eu nem vejo mais como um maior número de pessoas, mas atingir aquelas pessoas que entendem o seu trabalho e tenha necessidade do seu trabalho, porque eu vejo o nosso trabalho igual, por exemplo, um arquiteto, você vai reformar a sua casa ou vai decorar sua casa, você pode contratar um arquiteto ou você pode fazer por conta própria, certo? Na viagem é a mesma coisa, você pode contratar uma agência de viagem ou você pode ir por conta própria, depende do resultado que você quer ter, ou na sua viagem ou na reforma da sua casa, e você, quando você quer uma coisa específica as vezes você contrata um especialista, o agente de viagem é o especialista que a pessoa contrata, então, é. Antigamente as pessoas não tinham muito poder de escolha, ela tinha que procurar o agente de viagem para poder viajar, hoje em dia não mais. E é a grande vantagem da *internet* é democratizar e dar acesso para todo mundo poder fazer isso, só que existem também muitas pessoas que às vezes elas não querem ter esse trabalho ou não está preocupada. Não que ela não está preocupada com a questão de... da viagem acima de custo de viagem, mas ela quer focar em outras coisas e quer que um profissional cuide disso para ela, e entra o trabalho do agente de viagem, assim como vários profissionais prestadores de serviço, né então... outro exemplo, você pode ir na academia fazer os exercícios sozinha, mas você pode contratar um personal *trainer* e pode fazer uma coisa mais adequada, então o agente de viagem está muito dentro desse tipo de trabalho, né, a pessoa o que que ela espera?, o que que ela quer? Então eu tenho clientes que vem aqui que ele conta toda a viagem com a gente, tem cliente que vem aqui e fala "eu já comprei a passagem aérea, porque eu já tinha milhagem então eu só quero comprar o hotel e carro" aí compra, tem cliente que comprou tudo que tinha que comprar e ele só vem comprar o seguro de viagem, um rapaz que acabou de sair daqui e ser atendido, ele veio aqui

porque, ele já comprou toda a viagem, mas ele veio pegar um chip de viagem, um chip de telefone, porque ele vai para o Estados Unidos, aí a gente vende um chip de telefone para viagem internacional, ele só veio pegar o chip. Então você tem vários públicos, eu tenho por exemplo um site na *internet* que se a pessoa quiser ela pode comprar a passagem lá dentro do meu site também, normal, ela não precisa nem falar com a gente, então você vai se adaptando a essa realidade e necessidade, então é ser relevante, então o papel das agências de viagem é ser relevante neste sentido.

Entrevistador: Muito legal, é.. Só para ficar mais claro assim.. Já finalizo, essa era a última pergunta, só que assim, para eu enxergar melhor esse tipo de controle, foi respondido com as perguntas, existe um sistema, existe um controle do subjetivo com as planilhas que seria das metas e objetivos e tudo mais, você conseguiria me dar um resumo do seu sistema, por exemplo, tirar um de dezembro por exemplo de 2018 um geral do que foi o ano de índices ou alguma coisa do tipo?

Entrevistado: De índice eu não sei, teria que dar uma olhada, se tem como tirar isso, porque são muitos dados são números.

Entrevistador: São números...

Entrevistado: É gráfico, eu vou ver se consigo tirar algum tipo de gráfico que eu possa mandar para você e ou alguma coisa assim.

Entrevistador: Alguma coisa que você utilizaria para mensurar como foi, se “ Ah, eu quero saber como foi o meu resultado durante o ano”, o que que esse sistema me dá?

Entrevistado: Ahan. Eu vou ver o que dá para fazer, se tem alguma que eu consiga nesse sentido.

Entrevistador: Isso, aí eu vou avaliar nesse sentido o que que esse sistema está te dando de controle, porque é igual aquilo que você respondeu lá na outra pergunta, às vezes você acha que está controlando, mas não está.

Entrevistado: uhum. Exato.

Entrevistador: Então...

Entrevistador: É, às é aquela velha coisa, às vezes você tem tanta informação e você fala “tá beleza, e o que eu vou fazer com isso”.

Entrevistador: É.

Entrevistado: Às vezes você tem... você quer trabalhar com aquela informação e as vezes você... é uma informação irrelevante que tá legal, ela está lá mas não vai te servir para nada.

Entrevistador: Exatamente, e o objetivo desse trabalho é muito isso, é ver o que a empresa tem, e pelo o que eu observei você tem muito controle, até pela sua formação e pelo e porque você gosta de tecnologia e tudo mais, e já tem implantado o controle, é monitorado o controle, mas até onde esse controle pela planilha está te servindo? Ele poderia te servir mais? Ou não? É essa parte...

Entrevistado: O que você quer. Você vai usar a ferramenta depende do que você precisa, eu acredito que ele depende da informação que eu quero ele vai me fornecer, depende do que eu estou procurando também. Informação eu tenho bastante, como tudo é lançado no sistema, tudo, nada do que é vendido não está no sistema, tudo está lá, aí você fala assim “ ah, isso é uma coisa que não está no sistema” nós vamos descobrir depois, porque sempre tem a conferência das vendas, porque chega uma conta para pagar tem que está no sistema para você pagar, tem que casar e bater, então depende o que eu quero procurar, então eu vou lá e filtro essa informação para poder ter. Então, na realidade a informação eu sempre vou ter, mas o que que eu preciso? O que que eu quero? Qual a informação que eu quero?

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Entendeu? Então, vai depender muito disso que você está buscando, então eu posso ter um relatório, um gráfico, uma determinada informação de companhias aéreas, beleza e aí, o que você quer com isso? Entendeu? Então na verdade para mim é ao contrário, eu tenho muita informação, eu tiro a informação que eu quero.

Entrevistador: Às vezes você não precisa dessa informação naquele momento, mas o seu sistema, para você ele é completo.

Entrevistado: sim, me fornece, ele é onde eu vou procurar. Então por exemplo, ontem eu fui com um cliente para fazer uma negociação e a gente pegou uma informação do que que ele comprou no ano de 2018, alguns números e alguns dados para mim poder ter a informação para eu saber do que que o cliente precisa para poder negociar, entendeu? E o cliente tomou o papel da minha mão, e falou que ele queria ver as informações também, então é esse tipo de informação que eu preciso, ou as vezes eu vou em determinado local e preciso de outra informação, então vou lá puxar os dados em cima disso aí ou daquilo lá, a realidade é que se for parar para pensar eu tenho muito mais informação do que eu preciso, então é o que eu vou precisar de informação naquele determinado momento e naquela determinada hora.

Entrevistador: Que legal, muito bacana. Então...

Entrevistado: Só isso?

Entrevistador: Finalizamos! Eu achei que fosse ser cansativo, mas pelas suas respostas que foram bem completas acabaram respondendo outras perguntas e deu tudo certo.

Entrevistado: Que bom, que bom.

APÊNDICE 3 - ENTREVISTA AGÊNCIA 2

Data 24/04/2019 – 08:15h

Entrevistador: Você é o proprietário?

Entrevistado: Sim, exato.

Entrevistador: E desde quando você é proprietário, desde quando...

Entrevistado: Desde quando abriu a empresa.

Entrevistador: Você fundou a empresa?

Entrevistado: isso. Eu sou o fundador da empresa, desde 1992.

Entrevistador: Nossa!

Entrevistado: É, tem 26 anos.

Entrevistador: 1992... tá, você então nunca exerceu outra... é acaba respondendo a próxima pergunta, então você nunca exerceu outro cargo né, por que você fundou a empresa e sempre foi o administrador e o proprietário?

Entrevistado: Exato.

Entrevistador: Então a dois já foi respondida. Então essas duas perguntas eram sobre você, e as próximas serão sobre a cultura organizacional da empresa e depois sobre o controle gerencial. Me conte um pouco sobre a história da agência, momentos de crise, momentos de expansão, de fracasso, alguma coisa que você gostaria de pontuar, que seja importante nesse sentido.

Entrevistado: É na realidade a gente meio que acompanhou a economia, porque assim o turismo é uma atividade muito ligada a economia do país, não seria nem a questão da economia seria a questão socioeconômica né, então depende muito assim de como a economia e também de como o país se apresenta aos outros países né, porque na realidade assim, nós somos uma agência, mas somos especialistas em operação no Pantanal e Bonito, nós somos receptivos, porque dentro do segmento de agências, dentro de agenciamento, existem vários segmentos, então nós nos especializamos em receber, mais em receber do que em emitir, então assim, nem sempre a gente vai estar comparado com algumas outras agências, entendeu? porque a gente depende muito da situação socioeconômica do país, porque a gente recebe muitos turistas que vem de fora, principalmente de fora do país, então isso assim teve toda essa oscilação, nós tivemos aí no auge em alguns anos, entre 2000 até 2006 mais ou menos, 2008, a gente teve um auge assim, foi o ápice, foi quando a empresa

mais cresceu, aí depois a gente começou uma queda, diminuímos, tivemos que diminuir a equipe acompanhando assim a situação do país né ,então hoje assim a gente conseguiu estabilizar né, e então na questão econômica foi mais ou menos essa história.

Entrevistador: Uhum, eu dei uma olhada no site, é bem bonito, foca bastante nos recursos naturais né?

Entrevistado: Isso, nessa região. A gente é uma operadora de ecoturismo, e a gente atende aqui, faz a operação aqui e faz operação em alguns outros destinos próximos daqui, no caso Foz do Iguaçu e a região do Mato Grosso, até mesmo porque o pantanal ele não foi dividido né, o pantanal é longo, então a gente opera toda essa região assim mais forte na natureza né, e tem o potencial mais focado na natureza.

Entrevistador: Quais são as estratégias mais usuais de programa de treinamento e de integração de funcionários, a princípio quantos funcionários você tem né, como compõe a equipe e depois se você tem alguma política de treinamento e de integração, seria a entrada desse funcionário, se ele tem treinamento, alguma política de integração aos demais?

Entrevistado: Antigamente sim, hoje não porque a gente já tem basicamente, eu acredito que uns 6 anos que a gente não tem contratado, nossos funcionários aqui são bem antigos, então assim eu não posso falar que a gente tem uma política, porque a gente não tem assim contratado, lógico que se a gente for contratar alguém a gente vai ter que adotar essa política.

Entrevistador: Ahan. E qual é a equipe aqui?

Entrevistado: Ah, em quantas pessoas?

Entrevistador: Quantas pessoas?

Entrevistado: Nós somos em 4, mais eu, com 5 no total.

Entrevistador: 4 funcionários ou tem gestores?

Entrevistado: Não, quatro funcionários.

Entrevistador: Só funcionários mesmo, são agentes?

Entrevistado: Isso, são operadores na realidade né.

Entrevistador: Operadores.

Entrevistado: uhum.

Entrevistador: Tá, então essa próxima pergunta também já foi respondida, que seria como se caracteriza as políticas de recrutamento, remuneração e ascensão de carreira. Na verdade, essa de remuneração e ascensão de carreira que seria plano de cargos e salários, é possível que você tenha porque os funcionários são antigos, você tem alguma coisa nesse sentido?

Entrevistado: Não tem nada nesse sentido não.

Entrevistador: vai acompanhando o sindicato?

Entrevistado: É, porque assim, o salário base do turismo, do agenciamento de viagem, é assim, é um salário mais comissão, então depende, o salário deles depende exclusivamente de vendas, de como é a vida da empresa, a vida da empresa depende exclusivamente... porque nós ganhamos comissão, tudo o que a gente vende é comissionado, a gente não tem um produto que é nosso, nós temos o produto, é igual corretor, né corretor de imóveis.

Entrevistador: Depende da venda?

Entrevistado: É, depende de venda, você vendeu você ganha, você não vendeu você não ganha.

Entrevistador: Certo, como se dá o sistema de comunicações da organização, se vocês têm contatos diretos, se fazem reuniões, se passa circulares, se tem telefonemas, entre a equipe.

Entrevistado: Entre a equipe, como a nossa equipe é muito pequena, a gente não tem essa necessidade, de sempre ter reuniões semanais, a gente faz assim esporadicamente, conforme vai acumulando os assuntos, entendeu? Assim para toda hora não ter que fazer reunião, então assim, conforme a gente vai acumulando os assuntos, a gente chega numa quantidade X de assunto aí a gente marca “olha vamos ter que fazer uma reunião”.

Entrevistador: Acaba sendo pontual né, no caso.

Entrevistado: É a gente acaba sendo pontual, e outra, assim muitas coisas a gente discute na hora, mas se tem algum problema aqui a gente já automaticamente, a gente já discute, porque a nossa equipe é muito pequena a gente não tem assim divisão, né a gente quer que todo mundo fique sabendo de tudo que está acontecendo.

Entrevistador: Fica mais fácil a comunicação?

Entrevistado: É e até mesmo pelo trabalho, que a gente faz que é muito importante, porque a gente dá continuidade e para a gente sempre estar ligado estar sabendo de tudo que está acontecendo.

Entrevistador: Certo, como se dá a relação entre as categorias de colaborador e administração central? Também já respondeu, porque como você está aqui muito presente então acaba sendo pontual essa relação.

Entrevistado: Pontual, isso. Aqui para nós as coisas são muito dinâmicas, entendeu? Então assim não tem tipo assim, “ah vamos ficar esperando, sei lá, mês que vem para fazer uma reunião e falar nesse assunto”. Não a gente já fala, se tem qualquer coisa, qualquer problema, tanto operacional, quanto administrativo ou mesmo pessoal assim de atendimento, alguma coisa assim que viu que saiu errado, a gente discute na hora, até mesmo por problemas com fornecedores o negócio a gente já é discutido na hora, porque assim, a gente não pode ficar esperando por reunião.

Entrevistador: É verdade. Essas perguntas elas foram acerca da cultura organizacional da empresa, que fala sobre relacionamento, convivência entre administração e funcionários, se tem alguma política, se tem alguma circular, essas coisas elas servem para identificar se existe cultura organizacional e como ela se dá. As próximas já são sobre controle, que é o que eu falei, às vezes a pessoa acha que não tem mas tem, que é o controle gerencial, para a gente identificar como que tá, se existe, e como que ele é feito.

Então, quais são os principais objetivos? Primeiro a gente pergunta quais são os objetivos as metas, para depois saber se eles são controlados ou não, quais são os principais objetivos organizacionais, como eles são definidos, e se existe algum plano para atingir esse objetivo?

Entrevistado: Você diz assim na questão de metas né?

Entrevistador: É, metas.

Entrevistado: Metas que a gente diz...

Entrevistador: Isso.

Entrevistado: Assim, como eu te falei, assim como a gente conversa muito na empresa a gente não tem uma barreira, e até mesmo eles têm autonomia para resolver algumas coisas, a gente não fica estabelecendo algumas coisas assim, durante o mês, e sim no final do ano a gente faz um balanço de tudo que a gente fez naquele ano, de tudo que não fizemos e criamos um plano estratégico para o próximo ano.

Entrevistador: De acordo com os resultados, né? Do ano.

Entrevistado: Isso, de acordo com os resultados obtidos.

Entrevistador: E aí você repassa para os funcionários para seguir?

Entrevistado: Sim, exatamente.

Entrevistador: E existe algum controle, essa já é próxima pergunta, se você utiliza de algum controle para ver se isso está sendo cumprido, se os funcionários estão seguindo, se eles estão conseguindo atingir, e qual seria esse tipo de controle? Uma planilha?

Entrevistado: Sim, sim. Uma planilha.

Entrevistador: Um sistema. Uma planilha? É muito comum.

Entrevistado: A gente sabe assim, que precisa dar uma melhorada, ontem mesmo eu estive com o pessoal do Sebrae que eles estão com um projeto de desenvolvimento da região de Campo Grande, e a região norte, que envolve Coxim, Rio verde, e região nordeste, também que é Costa rica... então assim, a gente até conversou sobre isso desse suporte que o Sebrae pode dar para nós, para a gente tentar melhorar isso, pra gente acompanhar um pouco mais próximo, porque foi como eu te falei, a gente está com uma equipe muito pequena, e eu mesmo que sou administrador e gerenciador da empresa né, e muitas vezes eu que dou suporte para eles na questão de vendas também, por exemplo um funcionário sai de férias, entendeu? Então assim, e a gente... todas as agências elas diminuíram muito, na situação de compras na *internet*, e uma série de coisas, a própria economia do país, a gente já chegou a ter 15 funcionários, então na época que a gente tinha uma quantidade grande de funcionários, aí sim a gente seguia mais à risca essa questão, da organograma, de essa questão também que você falou primeiro que foi de reuniões, da gente fazer reuniões mais constantes, porque era uma equipe muito grande, então assim, era outro prédio então eram em salas separadas, então muitas vezes a gente não ficava sabendo o que estava acontecendo.

Entrevistador: Acaba tendo uma necessidade né?

Entrevistado: É, uma necessidade de fazer, então agora, hoje, como a nossa equipe está pequena, assim o que a gente está fazendo, está atendendo, só que se puder melhorar a gente vai melhorar.

Entrevistador: Quais são as principais atividades daqui de dentro que você consegue controlar, e como você controla? Por exemplo, tal equipe tem que vender tanto, você controla? E como você controla? Tal equipe tem que dar um *feedback* a tal cliente, você controla? E como controla? Esse foi só um exemplo.

Entrevistado: Então, também focado também no tamanho da equipe, como a gente diminuiu bastante a equipe, e ficaram pessoas que são altamente competentes, eles tem total autonomia então assim, a gente não se preocupa, porque assim, é aquilo que eu te falei, a gente depende de vendas, então assim, cada funcionário aqui, ele é extremamente consciente que ele tem que dar o atendimento completo para o cliente, e isso assim, na realidade sempre desde quando eu fundei a empresa, sempre funcionou dessa maneira, o funcionário que eu percebo que não tem esse, é por isso assim que existiu a faculdade de turismo né, colocava muitos turismólogos na praça, mas quando a gente ia contratar a gente via que ele não tinha habilidade para venda, ele não era vendedor, então o primeiro perfil para vir trabalhar em uma agência às vezes não é nem tanto conhecimento e sim saber vender, porque através do vender, se ele sabe vender ele vai adquirir o conhecimento, e aí ele vira um bom vendedor, então a pessoa tem que ser um bom vendedor, e eu não posso ficar preocupado, mesmo, porque senão eu tenho que contratar uma pessoa só para cuidar disso, entendeu? Eu não tenho condições, então assim, a pessoa ela tem que ser consciente que é ela que faz o salário dela, então se ela dá um bom retorno, um bom atendimento para o cliente, e hoje assim isso está cada vez maior, em função da *internet*, aí você tem que acelerar, você não pode... se o cliente mandou você não pode demorar mais de 24 horas para responder, se você demorar mais de 24 horas você já perdeu a venda.

Entrevistador: Daí ele procura outro meio?

Entrevistado: Ele procura outro meio.

Entrevistador: Então resumindo, nesse sentido de controlar as atividades você nem controla, porque eles já têm essa consciência de que tem que fazer?

Entrevistado: Eles já sabem que tem que fazer.

Entrevistador: Então já entra lá atrás na parte de cultura, que é como se fosse da integração deles, eles já têm essa instrução de que precisa fazer todo o atendimento, desde a venda até o *feedback*.

Entrevistado: É como eu disse, faz tempo que a gente não contrata, mas quando vai contratar um funcionário, todas essas instruções a gente passa para ele, porque. É lógico que a gente faz uma avaliação inicial né, esse controle tem que ser feito inicial porque se a gente perceber que ele não tem essa habilidade a gente não fica, a gente dispensa.

Até, como eu disse, até quando você percebe que ele não tem conhecimento, mas conhecimento a pessoa adquire né, agora essa habilidade para a venda é que vale né.

Entrevistador: Tá, então em relação às atividades controladas, não têm um controle porque a equipe já é preparada para ter essa autonomia de fazer tudo. Então a próxima pergunta seria se tem uma visão integrada da equipe toda juntamente com o administrador sobre como utilizar os controles, então...

Entrevistado: Sim, porque isso é adquirido com eu disse né no início, quando eles vêm trabalhar na empresa né, assim essa consciência eles já adquirem desde o começo, que é super importante na questão do trabalho deles dentro da empresa, porque a gente trabalha em um trabalho de equipe, então cada um aqui sabe exatamente qual é o seu papel, então assim, a gente não tem problema nesse sentido.

Entrevistador: De não ter uma pessoa que siga né. Mas essa planilha que você controla, você controla tanto as vendas, quanto a atividade, quanto o desempenho dos funcionários, tudo na planilha?

Entrevistado: Sim, porque a gente tem um sistema também gerenciador também.

Entrevistador: Então você tem um sistema?

Entrevistado: Nós temos um sistema que a gente controla tudo, desde a parte financeira né, contas a pagar contas a receber, porque assim quando ele fecha um pacote, quando vem um novo cliente para a empresa, a gente fica sabendo qual funcionário que cadastrou, aquele novo cliente.

Entrevistador: Aí já sabe que o desempenho daquele está sendo...

Entrevistado: Exato, aí em relação as vendas também, se eu quiser puxar dia a dia eu puxo aqui, quanto cada um vendeu no dia, mas não há necessidade, isso aí a gente faz mensalmente, aí a gente fecha e puxa o relatório, quantos cliente novos entraram, qual foi o cliente que mais vendeu, que mais comprou, desculpe, qual funcionário que mais vendeu, quanto que cada um vendeu, entendeu? Eu puxo mensal.

Entrevistador: Então você tem o sistema que todo mundo utiliza que é quando entra a compra ele insere lá, faz a venda do pacote e ele insere lá, e tem a planilha, na planilha, o que você controla na planilha?

Entrevistado: Na planilha na realidade está mais a projeção de metas né.

Entrevistador: Mais uma coisa qualitativa, mas... não seria quantidade.

Entrevistado: Isso, é uma coisa mais ampla. Não assim, aquilo que, eu só vou acompanhando as vezes mudo né, “olha isso daqui não deu para fazer este mês, a gente vai passar para mês que vem, entendeu?”

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: A gente vai alterando assim, conforme, porque também é aquilo que eu falei, depende da situação econômica, então assim, e até da própria vida financeira da empresa né, porque tudo que você vai fazer depende de dinheiro né.

Entrevistador: Uhum, certo, ocorrem mudanças decorrentes da utilização desses controles? Tanto da planilha quanto do sistema, se você vê que melhora alguma coisa no dia a dia.

Entrevistado: Sim, com certeza, até mesmo porque quando você tem uma planilha você consegue, você não esquece né, você consegue acompanhar assim o dia a dia e as mudanças é lógico que acontece, às vezes tanto, as vezes coisas que você imagina que seria boa e que você aplica e depois não é e você muda, e isso é normal né, em toda atividade né. Até mesmo na nossa vida particular né.

Entrevistador: E como a empresa é antiga, possivelmente lá no começo você não tinha né, esse sistema e tudo mais.

Entrevistado: não, no começo não, isso aí a gente foi adquirindo com o...

Entrevistador: Você consegue ver a diferença entre a época que não tinha e a época que já tem um controle? Consegue né.

Entrevistado: ah sim, até mesmo porque tudo evoluiu né, e muitas coisas, por exemplo no financeiro a gente fazia num Excel, entendeu? Era muito difícil assim, nossa, era um trabalho que...

Entrevistador: Tudo na ponta da caneta também né.

Entrevistado: É, agora tudo, é esses livros de contabilidade que precisava, lançava lá o que pagava o que recebia, tudo né, os cálculos era tudo na calculadora e no papel.

Entrevistador: É, e era muito mais passível de erros também né?

Entrevistado: Sim, sim

Entrevistador: Se a gente esquece de anotar, já no sistema se você faz uma venda e depende do sistema não tem como deixar de...

Entrevistado: É, e o próprio sistema já distribui tudo né, o que é para pagar, o teu lucro, quando você recebeu de cada venda, se você está tendo prejuízo se está tendo lucro, é perfeito esse sistema.

Entrevistador: Que bom, como são implementados os objetivos e planos? Acho que já até foi perguntado, já foi até respondido lá atrás, e quais os controles utilizados, então, os objetivos você faz no final do ano, conforme o resultado, e é controlado através da planilha que é o controle mais qualitativo, não é?

Entrevistado: Exato.

Entrevistador: Tá. Quais são as principais áreas fornecedoras de informação? Você está em uma área que precisa muito de informação né, você já falou aqui sobre a situação socioeconômica do país, então de onde você tira essas informações para criar as suas metas e objetivos?

Entrevistado: Eu acredito que do próprio cliente né, da ansiedade do cliente, das... porque assim, deixa eu ver se eu entendi um pouco a pergunta né, assim, pelo que eu entendi do que você perguntou, seria assim essas informações para projetar a empresa né.

Entrevistador: isso, se você usa *internet*, se você usa uma pesquisa... entendeu? Para saber como é que está...

Entrevistado: Na realidade é tudo, a própria *internet*, a gente participa muito de eventos, de feiras, entendeu? Conversa muito com pessoas que tem, como que se diz... que estão mais assim num nível um pouco mais elevado que o nosso, sabe, operadoras maiores, mas não que as menores também não possa te passar conhecimento, mas também, mas então assim, a gente troca muita informação com os próprios colegas da atividade, porque às vezes a *internet* você vê ali mas às vezes não é bem aquilo né, então nada melhor que você conversar com pessoas que tenham realmente a experiência e possam te passar essa visão, então eu acredito que é mais nisso, participando de palestras, de cursos, entendeu? Então aí você já vai vendo também, porque assim, você tem que direcionar para a tua meta e seu objetivo, o que você quer, então muitas coisas às vezes não são reais, mas não vale para aquilo, para o teu objetivo, entendeu?

Entrevistador: Aí dentro dessa convivência com as pessoas da área você filtra o que vai ser da sua empresa, e projeta ali os objetivos.

Entrevistado: Exatamente, é isso mesmo.

Entrevistador: Certo, e quais são as principais áreas usuárias da informação, por exemplo, você foi na feira, não é todos os funcionários que vão, não é?

Entrevistado: Sim

Entrevistador: Seria você o administrador, vai na feira, colhe essas informações, chega, montas os seus objetivos, e você repassa para os funcionários, para eles trabalharem daquela forma?

Entrevistado: Então, foi o que eu falei, é muita informação, por exemplo, nem todos dá para ir, a gente vende um sonho, entendeu? Então assim, o ideal era que a gente conhecesse tudo, todos os lugares, mas é impossível, então assim, uma das metas da empresa, é assim, a gente levar a equipe para conhecer os produtos que a gente vende, entendeu? Então por exemplo, a gente agora está programando, era até para esse final de semana, a gente é aquilo eu te falei, a gente estabelece uma data, mas aí muda por vários fatores, né, a gente viu a previsão de tempo, que ia chover até o final de semana, então a gente alterou, então é assim, a gente vai para Bonito, aí eu levo a equipe para a gente conhecer alguns hotéis que a gente ainda não conhece, porque facilita muito a venda para nós, entendeu? Porque como a gente é especialista nisso, é impossível você ligar aqui, comprar um pacote para Bonito e sair insatisfeito, porque não era o hotel que você queria ficar, entendeu? Porque a pessoa que te atendeu não captou o seu perfil, tá porque você por exemplo, quer ficar no Zagaia e te colocaram no Olho d'água, ou te colocaram no Marruá, são hotéis que tem perfis totalmente diferentes, entendeu? Então assim, esporadicamente a gente tem...seria, entraria como uma capacitação, para o próprio funcionário.

Entrevistador: Que legal.

Entrevistador: Então isso a gente faz, vai para o Pantanal, vai para Bonito, tudo o que tem de novo assim a gente vai, nem sempre dá para ir todos.

Entrevistador: Todo mundo.

Entrevistado: Que nem agora eu fui, fiz um cruzeiro no Pantanal, então assim, automaticamente quando eu chego, isso já é assim, de lei, não precisa, ou se for com outro funcionário não precisa falar “ah e aí você não vai falar nada? ”.

Entrevistador: Já chega e faz.

Entrevistado: Não, o próprio funcionário ele já tem essa iniciativa, como por exemplo, ah fui agora esses dias chegou ontem, hoje de manhã a primeira coisa que a gente faz, a gente se reúne todo mundo, e a pessoa conta, narra o que que viu, dos pontos positivos, o que viu dos pontos negativos, entendeu? O que dá para a gente vender, como que dá para a gente fazer, a vamos elaborar o pacote, o próprio funcionário já elabora, o programa, a programação, passa para mim, eu já analiso, eu vejo algumas coisas que pode ter alguma mudança ou outra, vejo aí a gente solta no mercado. Entendeu?

Entrevistador: Que bacana hein.

Entrevistado: Só que daí, como ele já passou todas as informações para nós, qualquer um que atender... porque antes da gente soltar alguma coisa no mercado, todos têm que saber, essa semana mesmo eu passei a semana, semana passada, essa semana, reformulando todos os nossos tarifários, entendeu? Hoje nós temos um programa de observação de onças, temos o cruzeiro do pantanal, temos a cavalgada, temos a comitiva, e fora os programas ecológicos, que esse é o nosso carro chefe, que são programas normais né, vai pro Pantanal, para Bonito, Foz do Iguaçu, e lá no Pantanal norte também, e eu reformulei todos eles, todos, e assim, a gente tem para cada mercado, a gente tem para mercado nacional, e tem para o mercado externo, que é em dólar, então por exemplo, tem um cliente lá na Inglaterra pedindo a gente vai passar o valor para ele em dólar.

Entrevistador: Para já passar o valor convertido.

Entrevistado: Então eu fiquei reformulando tudo isso, trocando e alterando também a nossa logo, que a gente mudou, a gente fez uma nova logo da empresa, assim, e a gente está aos poucos a gente está alterando, só que a gente teve que mudar em todos os tarifários, então ontem eu chamei todos eles e mostrei tudo, aonde que está, como que está, qual foi a alteração que eu fiz, entendeu?

Entrevistador: Aham.

Entrevistado: A gente não faz nada aqui, porque isso é prejudicial entendeu? Qualquer funcionário que mexe em alguma coisa, por exemplo, eu recebi um tarifário, ele já avisa lá, “olha recebi um tarifário, de tal pousada, estou colocando no sistema”, porque a gente tem um servidor que todos têm acesso, então todos esses tarifários novos que a gente está recebendo, a gente tem uma pastinha de fornecedores, e aí tem tudo organizado, como por exemplo, Bonito, Pantanal, e é organizado por ano também, a gente vai até começar a fazer a tarifa de 2020. Então a gente já organiza tudo dentro do servidor, mas ele já dá um grito lá, “olha recebi um tarifário para pousada já salvei no servidor”, porque se eu receber também, eu já sei, e não vou lá salvar. Entendeu? Então a gente vai minimizando o trabalho de todos.

Evitando retrabalho. Por isso que eu falei, a gente... são poucos assim, é muito bom de trabalhar.

Entrevistador: Acaba facilitando né, a comunicação. Muito legal essa parte, por que acaba sendo o trabalho e o lazer né, a pessoa está lá trabalhando para colher informações, mas está desfrutando.

Entrevistado: Acaba que passeando também né, desfrutando. Então assim, eu participo muito de... eu vou muito... agora mesmo eu vou para a Bahia, vou dar capacitação lá, nas rodoviárias de Salvador. Então assim, quando eu chego, no primeiro dia em que eu chego eu passo tudo para eles, as agências, essa daqui tem potencial, essa é mais ou menos assim, foi assim, o treinamento é desse jeito, eles têm bastante informação? Ou não têm informação, eles têm dificuldade nisso, tem dificuldade naquilo. Então eles já sabem até para direcionar o atendimento deles, na sala deles e o que eles falam, né, por exemplo quando liga um cliente ele já sabe, “ ah esse cliente aqui... ele falou que tem problemas enfim, então ele já fala uma coisa mais detalhada, né ele já é mais denso na explanação dele.

Entrevistador: Tá, esse daqui também já foi respondido, como são transmitidos os valores e os propósitos organizacionais? E se você utiliza algum controle para esses valores e propósitos, “ ah esse vendedor está seguindo os valores da empresa na hora de oferecer um produto”, se você controla isso? Acaba vendo né, como o ambiente é dinâmico...

Entrevistado: Sim, é por que se existe alguma coisa assim a gente já fala assim até, a gente virou meio que uma família, a gente já tem muito tempo comigo né, então a gente já é meio que uma família, então por exemplo ah teve alguma coisa,

automaticamente eu interfiro, “ olha, eu acho que não é bem assim, vamos trabalhar dessa forma, porque assim... entendeu? E aí a gente já entra em consenso, entendeu? Na hora. De como a gente vai direcionar as coisas, e outra, quando eles têm algum tipo de dificuldade também, às vezes ah eu estou tendo dificuldade em... é, eles estão com uma venda muito boa para ser feita, mas o fornecedor está colocando uma dificuldade, entendeu? tipo assim, ele está colocando um prazo muito curto, ou alguma coisa está sendo assim, irredutível aí eles me acionam né, aí eu entro em ação, mas eu deixo eles irem até o limite deles, até mesmo para eles terem essa autonomia, né porque se não toda hora vão ficar me chamando, precisando de alguma coisa, e também assim eu não consigo trabalhar, então a gente tem essa consciência também, então aí, quando chegou no limite deles, eles não tem como resolver eles trazem para mim aí eu entro em ação, aí eu tento resolver aquilo ali, sabe porque, às vezes é diferente o tratamento quando eu ligo, aí eu meio que pego duro também, porque a gente faz um trabalho muito de divulgação de produto dos outros, né , não é nosso produto, é nosso produto porque é um monte de coisas que a gente vende juntos, vende transporte, hotel, vias... um monte de produtos, mas aí eu pego duro com eles, porque não é justo eles tem que facilitar a gente porque na realidade é como se a gente fosse funcionários deles, né porque a gente trás o cliente para eles.

Entrevistador: Está vendendo para eles na verdade.

Entrevistado: Para eles.

Entrevistador: Entendi. Como são estabelecidos os limites de atuação da organização, por exemplo, eu já até percebi nas suas falas iniciais, atividades mercados e riscos, e quais os controles utilizados, então você acabou focando a empresa mais na parte de ecoturismo, na parte de Mato Grosso Do Sul e regiões próximas, né, que você disse, Foz do Iguaçu, o Pantanal todo né.

Entrevistado: Isso, o Pantanal todo.

Entrevistador: então os limites são nesse sentido, sentido de ecoturismo, tem mais algum que você gostaria de pontuar?

Entrevistado: É assim, na realidade o ecoturismo é o carro chefe, mas lógico dentro dessa modalidade, tudo que envolve turismo dentro do estado a gente trabalha, né, por exemplo, turismo técnico, com pessoas que vem de fora da Inglaterra, da França, Canadá, Estados Unidos, México, para conhecer a nossa tecnologia aplicada na área

da pecuária e na área da agricultura, então assim eles não vem para especificamente ecoturismo, eles vêm para conhecer a tecnologia, visitam a Embrapa, visita fazendas, visita frigoríficos, né, depende do foco deles, então a gente elabora esses programas e vende pra eles, então assim, outros programas que são ligados a natureza, o programa de aventura, a gente tá agora com um projeto é.. de Turismo corporativo, né de premiação de funcionários, que a gente tem uma pessoa lá em São Paulo que trabalha com nós, que está trabalhando com essas empresas, aí dentro desse corporativo a gente tem um projeto que se chama *Outdoor Trainer*, é mais ou menos dessa organização, por exemplo, tem uma empresa com 15 funcionários, e eu perdi meu gerente entendeu, meu gerente pediu para sair, e eu... na realidade a gente vai na empresa e identifica qual o problema que está tendo dentro da empresa, entendeu? Aí a pessoa fala assim “ olha estou com problema de liderança, preciso achar um líder para gerenciar a minha empresa, mas eu não quero contratado de fora, eu quero de dentro da empresa, então o RH dessa empresa. Porque são empresas grandes, são empresas multinacionais, falei 15 pessoas porque seria um departamento de 15 pessoas. Aí ele vai falar assim. Aí a gente coloca o nosso *coach* aqui, a gente tem uma parceria com o *coach*, aqui de Campo Grande, em contato com o Rh da empresa, e aí eles vão trabalhar juntos na identificação desse líder, aí eles vão trazer 10 pessoas ou 15 para cá e ele vai tentar identificar isso na natureza, com plano de dificuldade, fazendo disputa, uma série de coisas, e a gente tem um programa já no Morro Do Ernesto, e outro no Pantanal, assim em Bonito não, porque o foco e o objetivo é, imersão do grupo, para eles não ter contato com outras pessoas.

Entrevistador: Que legal! Ele leva as pessoas para fazer essa aventura, alguma coisa...

Entrevistado: Isso, para fazer uma aventura e para identificar, aí vai depender muito do RH, de como o RH quer trabalhar nisso, e aí a gente é flexível. E aí o coach vai passar para nós, olha a gente vai precisar disso, disso e disso. Para trabalhar com esse grupo, aí a gente elabora um programa passa para a empresa, e a empresa paga.

Entrevistador: Que legal.

Entrevistado: Chama *Outdoor Trainer*.

Entrevistador: E aí, a partir dessa convivência dessa situação é identificado o potencial?

Entrevistado: É, porque depois ele vai fazer um relatório individual de cada um, e aí ele vai passar o RH, ó essa pessoa aqui tem esse perfil, ele é super... como se diz.. Participativo, ele ajuda as pessoas, ele faz isso, faz aquilo, mas ele não tem o perfil de líder, e esse já tem o perfil de líder só que ele tem esses pontos negativos, entendeu? Então é um trabalho bem assim, bacana, é um projeto que a gente está há um ano já, mas esse é um projeto para o futuro, é uma coisa que está dentro do nosso planejamento, e a gente está trabalhando, é porque é uma coisa...

Entrevistador: está implantando?

Entrevistado: É, nós estamos implantando, porque assim, tudo de novo que acontece com o turismo é a médio e longo prazo, nada é a curto prazo, faço hoje e já pego os resultados amanhã.

Entrevistador: Tá. Então voltando aqui na pergunta, não existe então um limite de atuação?

Entrevistado: Não.

Entrevistador: Você vai conforme a demanda?

Entrevistado: Conforme a demanda. Conforme a demanda e conforme assim porque na realidade assim a gente vive em busca de novos produtos para estar oferecendo no mercado, até mesmo por que assim, antes no passado era diferente, a gente tinha um produto que a gente lançava e aquilo ali era o que tinha né, hoje não, em função da *internet* né, se for aquele feijão com arroz o cara vai lá e compra pela *internet*, então a gente procura criar coisas que não exista na *internet*, pode até existir, mas é um produto nosso. Ele vai ter que cair na nossa mão para a gente saber. Entendeu? É a gente tem que se virar bem... ficar bem criativo.

Entrevistador: Tá, bom, como são estabelecidos os limites para guiar o comportamento dos indivíduos na organização? Já volta lá né, na pergunta que você respondeu, porque acaba vendo onde está a falha, conversando e...

Entrevistado: Já resolvendo, isso é imediato.

Entrevistador: Como é monitorado a realização de planos e metas? Se você utiliza algum controle, já para responder essa e as outras perguntas, essa planilha que você criou, que é a planilha que você controla as coisas mais qualitativas, ela serve para

essas coisas também? Você utiliza ela para monitorar um funcionário, por exemplo, ah fulano tá de tal forma.

Entrevistado: Não.

Entrevistador: Não?

Entrevistado: Hoje não, quando a gente era uma equipe grande aí a gente tem que dar uma monitorada sim, hoje não porque na realidade, é aquilo que eu disse assim, como nós temos uma equipe pequena, e estamos todos aqui juntos no mesmo ambiente, então na realidade a gente não vê essa necessidade de ter uma planilha para monitorar cada um, entendeu?

Entrevistador: Acaba sendo pontual por conta do tamanho do ambiente e da...

Entrevistado: Por conta do ambiente e do tamanho da equipe, e agora lógico se a gente tivesse 20 funcionários, a partir, acho que 10 funcionários você já tem que dar...

Entrevistador: Aí já precisa?

Entrevistado: É, já precisa, porque daí não tem como você... aí meio que dá uma perda né.

Entrevistador: É. Como é recompensada a realização de planos e metas? E quais são os controles utilizados? Por exemplo, funcionário tal vendeu mais do que todos, existe alguma recompensa para ele? Ou não?

Entrevistado: Não, hoje já não existe. Mas a gente vai criar isso, tipo uma premiação para o funcionário, assim, tipo ah ele atingiu uma meta. É, mas é porque assim, isso está embutido dentro da nossa profissão, é uma coisa assim que, embora seja dessa maneira a pessoa, que é a pessoa viaja, participa, como turista né, a gente percebe assim que o funcionário, ele volta mais motivado.

Entrevistador: Ah, com certeza.

Entrevistado: Então assim, o que mais importa para nós hoje, é a motivação do funcionário, ele trabalhar motivado, e a motivação ela se dá no que? Ela se dá na questão financeira. Também na questão da satisfação de trabalhar com isso, né porque como eu te falei, a gente trabalha com sonhos, então nada melhor do que quando a gente sai... Por exemplo agora a gente atendeu um grupo de operadores né, e a gente foi no final do aeroporto, para receber... Eles já estavam retornando, mas eles fizeram uma semana aqui, conheceram o Pantanal, Bonito, são operadoras que vieram de fora para conhecer, então assim as palavras do que eles vivenciaram

lá, dá para você ver nos olhos assim das pessoas, da felicidade... entendeu? Isso não tem preço para nós entendeu?

Entrevistador: E também na hora de vender né, a pessoa já sabe demonstrar de uma melhor maneira para quem está comprando.

Entrevistado: Então, a satisfação do cliente não tem valor para nós, sabe isso não tem preço, isso é uma coisa... então por isso que eu falei assim, quando a pessoa vem trabalhar com turismo, primeiro: tem que saber vender e segundo: tem que gostar muito daquilo que faz, porque não é uma profissão assim que te remunera muito, mas te dá muita satisfação pessoal, em vários sentidos, porque a gente vende sonhos né.

Entrevistador: Experiência também. Entendi. Como é estimulada a aprendizagem organizacional e emergência de novas ideias? Por exemplo, para os funcionários no caso, porque de você, você já tem isso como um gestor, como dono da empresa, mas os funcionários eles..

Entrevistado: Então acaba que eles estão incluídos nisso, entendeu? Porque assim, é aquilo que eu falei a gente tem uma hierarquia aqui dentro da empresa, mas na cabeça de todos é como se eles fossem o dono da empresa, porque aí eles assim, a empresa não seria nada se não fosse eles, então assim, é diferente você trabalhar em uma farmácia, por exemplo, farmácia vende produto, ali você sabe, aí você precisa de um sistema mais rígido, porque você muitas vezes você não é comissionado, é uma série de outros fatores, trabalho no horário, entra às 8 e sai às 5... Sabe aquele horário fixo, aqui não, aqui a gente tem uma flexibilidade imensa, entendeu? Às vezes um funcionário precisa sair... e assim, para a empresa, para nós o funcionário tem que render, tem que render, ele fazendo a parte dele, ele vendendo, ele está incluído de todos os... porque assim, ele tem que pensar como eu, ele não pode ter a cabeça de um funcionário, ele tem que pensar como todos aqui, então eles sabem de tudo que acontece dentro da empresa, os problemas que a gente tem tributáveis, assim eu tento expor ao máximo pra eles todos os problemas que a empresa tem também financeiro porque é importante eles saberem, entendeu? Eu não tenho mistério, não tem alguma coisa a esconder deles, eles sabem tudo o que acontece aqui, quando a empresa está bem quando está mal entendeu? Por exemplo, hoje nós temos um problema muito sério que é bitributação, a gente tem que emitir uma nota, tudo que a gente.. Não da nossa comissão, por exemplo, eu vendo um pacote de 50.000 reais, e eu ganho 6.000 por exemplo, eu não emito os 6.000, eu tenho que emitir 50.000 reais,

entendeu? Então a gente tá em uma briga com a prefeitura há dez anos e não consegue resolver. Então assim, pegar um político de peito assim, como se resolvesse isso, não consegue, a gente está até através da associação da ABAV, nessa briga aí e não consegue, a gente fomos conversar com o Marquinhos ele prometeu para a gente e até agora nada. Então assim, todos os problemas eles são incluídos, porque assim, eles precisam saber o quanto é difícil a gente administrar uma empresa, não é fácil, então assim, a gente percebe algumas empresas que existe essa separação, tem a parte administrativa da empresa só com um administrador, e os funcionários estão ali, só vendendo e pronto acabou, aqui não eu tento envolver eles em tudo, como eu falei, como tem a equipe pequena eu converso muito com eles, eu converso todas as coisas boas e as coisas ruins.

Entrevistador: Então acaba que por conta dessa autonomia deles eles acabam participando de uma forma que as outras empresas possivelmente não têm?

Entrevistado: Exato.

Entrevistador: E eles tem essa autonomia para gerar novas ideias e essas ideias são aceitas e são desenvolvidas?

Entrevistado: Isso, a gente... na realidade, a gente troca ideia juntos, por exemplo quando a gente... por exemplo, estou com alguma ideia e aí eu não imponho nada, eu vou e converso com eles, o que vocês acham? Estou com essa ideia aqui, vocês acham que vai dar certo? Por que assim como grande parte dos clientes falam com eles, eu vou em busca dos clientes, mas quando o cliente chega aqui, ele me pede aí eu não atendo, eu passo para eles atenderem, entendeu? Você entendeu né?

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Por exemplo você é um provável cliente, eu vou lá e faço captação entre você e eu, aí quando chega aqui eu não posso ficar te atendendo, porque não é esse o meu papel.

Entrevistador: E na hora de executar vai ser eles.

Entrevistado: Então assim, eles têm na cabeça o que realmente o cliente quer, entendeu? Então assim eu acho que para a engrenagem rodar certinha, eu tenho que trocar essa ideia com ele, eu não posso colocar uma coisa que as vezes não é a minha parte como administrador ou como promotor, vamos supor, de um produto sendo que quem faz a venda são eles, então assim, a gente troca muita ideia, tudo.

Entrevistador: Muito interativo né, o ambiente.

Entrevistado: É muito interativo, interativo e dinâmico assim né, porque... por isso que não dá assim, não tem como você colocar muitas coisas no papel porque não vai, entendeu? Por isso que a gente faz um “geralção”, o que é da parte administrativa fica, financeira e administrativa fica dentro do sistema, porque a hora que eu quiser eu puxo um relatório, por exemplo, eu quero saber quem que vai estar chegando essa semana? Puxo aqui aí eu sei quem vai chegar, e quem que é o funcionário responsável por cada um que está chegando, entendeu?

Entrevistador: Entendi. Quais são os controles gerenciais mais utilizados em reuniões e discussões entre superiores e subordinados? Existe debate de dados, premissas, planos de ação, como eles são utilizados? Acaba que você já respondeu.

Entrevistado: É, assim, como é muito dinâmico a gente não utiliza nenhum recurso assim, mas quando chega no final do ano a gente tenta mostrar, por exemplo, através dessas planilhas que a gente tira do gerenciador, por exemplo, volume de vendas, quem vendeu mais, qual foi o nosso maior cliente, o quanto que ele comprou, a gente tira uma relação dos 30 melhores clientes entendeu? E faz um comparativo, por exemplo, com o ano anterior o cliente que cresceu mais... O cliente que caiu a venda, a gente faz uma análise, entendeu? Para saber se está acontecendo algo, o que será que está acontecendo com os clientes.

Entrevistador: Pega os resultados e faz uma análise ao final?

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistador: Certo. Essa pergunta eu acho que não cabe muito aqui, se há alinhamento entre as diversas unidades organizacionais? Como não tem unidades é um ambiente mais interativo, e também acabou que você já respondeu, funciona muito entre o administrador e os funcionários uma comunicação mais direta.

Entrevistado: Exato.

Entrevistador: E a última, como você vê que a organização cria valor para a sociedade? Como a sua área contribui nesse processo? Da sua empresa criar um valor para a sociedade como um todo.

Entrevistado: Bom, primeiro que a gente trabalha com ecoturismo né, então aí já assim, acho que já responde uma boa parte né, até mesmo porque a gente entende que o ecoturismo é uma forma de preservar a natureza, de você conscientizar as pessoas do quanto a natureza é importante para o ser humano, e que precisa ser

preservada, precisa ser cuidada, então através do ecoturismo você vê, se joga lixo, tem coleta seletiva, por exemplo, aqui dentro da empresa a gente recicla, faz reciclagem de papel, tenta evitar ao máximo de impressão, por que ainda não tem como, tem muitas coisas que ainda tem que imprimir, então assim a gente... economia de energia, economia de água, economia de uma série de coisa, então nós também não só a gente passa isso para a sociedade mas também a gente cria uma consciência interna.

Entrevistador: Interna.

Entrevistado: Do quanto é importante a gente não gastar muito e preservar o nosso meio ambiente né, então eu acho que acaba que...

Entrevistador: Na parte de responsabilidade social.

Entrevistado: Responsabilidade social.

APÊNDICE 4 - ENTREVISTA AGÊNCIA 3

Data 26/04/2019 – 10:30h

Entrevistador: A primeira pergunta é, desde quando você exerce o cargo atual, no caso você é o proprietário né?

Entrevistado: Uhum, Bom...Eu trabalho com turismo desde 2002, em 2009 eu vim para Campo Grande, abri uma agência, na verdade era uma agência de câmbio de moeda estrangeira, foi a segunda operação de câmbio no estado, segunda operação de câmbio oficial do estado, em 2011 nós abrimos a agência de viagem do Shopping Campo Grande. Era uma franquia de uma marca espanhola, que se chamava (..) Viagens, e em 2013 com o encerramento das atividades do (...) no Brasil, nós criamos a marca (...), então a (...) ela vem desde 2013. Qual foi a outra pergunta que você me fez?

Entrevistador: Se você era o proprietário.

Entrevistado: Ata.

Entrevistador: No caso já respondeu né, então começou lá em 2002 a sua experiência no turismo. E aí a empresa (...) começou em 2013, fundada por você, mas antes dela já houve outras duas empresas, mas como a nossa pesquisa é sobre a (...), ela começou em 2013, né.

Entrevistado: Tá.

Entrevistador: Você então nunca exerceu nenhum outro cargo dentro da organização?

Entrevistado: Não, eu fui sempre o proprietário.

Entrevistador: Sempre o proprietário. Tá, aí vamos entrar agora no âmbito de cultura organizacional, me conte um pouco do histórico da agência, no caso da (...), momentos de fracasso, de crise, momento de ascensão, de lado bom né.

Entrevistado: Então, desde 2013 a gente vem em uma crescente de faturamento, até porque agencia de viagens é um negócio que você vai construindo carteira de clientes, que um indica o outro e você, essa é uma particularidade do nosso negócio, nós estamos num momento de expansão, não em número de lojas próprias, mas em número de unidades franqueadas, a (...) ela desde 2014 a gente vem realizando um processo de formatação do nosso negócio em franquias, no final do ano passado nós lançamos a franquias, e nós temos alguns franqueados, já alguns micro franqueados

que são vinculados à loja do shopping Campo Grande, e também franqueado como office.

Entrevistador: Bacana.

Entrevistado: Então, nós lançamos no final do ano passado, e alguns já começaram e outros nós estamos em processo de negociação, então a nossa estratégia de expansão, ela se dá em um modelo de franquia.

Entrevistador: Certo, quais são as estratégias mais usuais de programa de treinamento e integração de funcionário? Quando você contrata um funcionário novo, você tem esse programa de integração dele na equipe e de treinamento?

Entrevistado: Nós temos tanto um programa de treinamento, que é de um novo funcionário como de um... programa de treinamento que ele vai, ele passa por treinamento com fornecedores, com o nosso sistema, com a nossa forma de trabalhar, nossa forma de atender, com nossos processos, então nós temos esse programa de ambientação do funcionário que é basicamente o mesmo de um franqueado. E nós temos um programa de curso também, de formação de agente de viagens, que é a (...), a (...) ela é uma escola que nós montamos voltada a treinamentos e cursos na área do turismo, o primeiro curso que nós lançamos é o curso de formação de agente de viagens, ele tem aproximadamente 50 horas presenciais em sala de aula, com professores técnicos do mercado, têm executivos de operadoras, de companhia aérea, o nosso pessoal mesmo de equipe da empresa, eles ministram algumas aulas, e nós temos um conteúdo que ele é online, então 50.. Aproximadamente umas 50 horas, são online em uma ferramenta própria nossa, onde ele vai... nós temos várias aulas e provas online.

Entrevistador: E isso faz parte da mesma empresa?

Entrevistado: Da mesma empresa.

Entrevistador: Você incluiu essa atividade de capacitação?

Entrevistado: A (...) é um departamento da (...) Franchise, é o departamento de treinamento então a (...) tanto nós temos o programa de treinamento de um novo funcionário, de um franqueado, como os cursos voltados para a área do turismo, e o primeiro curso que nós lançamos é o de formação de agentes de viagens.

Entrevistador: Esse curso qualquer pessoa que queira entrar no ramo ele pode fazer?

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistador: Não necessariamente se quiser entrar na franquia.

Entrevistado: Ele é um curso aberto, que nós vendemos no mercado, inclusive a Universidade Federal e a UEMS, os cursos de turismo das duas universidades, nós temos um convênio e os alunos que desejam fazer este curso eles são bolsistas.

Entrevistador: Legal.

Entrevistado: Então nós temos o convênio com as duas universidades, mas alguma pessoa do mercado que tenha interesse em empreender, em atuar no segmento de turismo hoje existe esse nosso curso que é um curso bastante voltado para essa área.

Entrevistador: Certo, como se caracteriza as políticas de recrutamento, remuneração e ascensão de carreiras? Você tem algum plano de cargos e salários, alguma ferramenta nesse sentido?

Entrevistador: Temos, nós temos um plano de cargos e salários, onde nós, nós temos alguns níveis, o agente de viagens que não, ele não tem formação na área, ele não tem experiência ele é um agente de viagem júnior para a gente, o agente de viagens que ele tem formação na área mas ele não tem experiência, ele já entra como agente de viagens intermediário, então ele vai subindo até ele ser o agente de viagens sênior, então nós temos o júnior, intermediário, o pleno e o sênior, nós temos 4 categorias de agentes de viagens, e aí que depende da formação e experiência dele no segmento.

Entrevistador: E aí o salário vai de acordo com a...

Entrevistado: Isso, exatamente.

Entrevistador: Certo, existe algum sistema de comunicações dentro da organização, por exemplo, contatos diretos, reuniões, circulares, como que você faz esse contato entre você que é a administração e seus funcionários?

Entrevistado: Sim, nós temos um sistema específico que ele faz tanto o controle de comunicados com a equipe e nós conseguimos selecionar para qual equipe nós queremos emitir esse comunicado, e nós conseguimos enxergar quando a pessoa ela lê esse comunicado, nós conseguimos criar tarefas em grupo através dessa ferramenta, nós fazemos toda gestão de coisas a fazer através do tarefador da própria ferramenta, então nós não mandamos e-mail para solicitar alguma coisa, pois na nossa equipe se há uma solicitação de algo a fazer, cria-se uma tarefa e dá prazo de

execução dessa tarefa, quando a pessoa que recebeu a tarefa ela realiza a tarefa, quem criou a tarefa recebe a resposta para dar o aceite de conclusão ou não.

Entrevistador: Isso é um sistema, um programa?

Entrevistado: É um ferramenta, é um sistema, então ele é um sistema que envolve várias ferramentas, tanto o gestor de comunicados, o gerenciador de tarefas, o gerenciador de projetos, telefonia é integrada, e-mail é integrado, as negociações são todas dentro dessa ferramenta também, então em uma única ferramenta nós conseguimos fazer uma gestão no completo, aí nós temos um chat interno, então ele tem várias funcionalidades, automações dentro da ferramenta, quando um cliente compra um pacote com a gente a ferramenta ela agenda um contato pós venda, e antes do embarque também para o agente de viagens, então tem várias funcionalidades dentro dessa ferramenta.

Entrevistador: A gente vai chegar lá na parte do controle gerencial onde eu vou perguntar sobre a sua ferramenta, então é essa ferramenta que faz o controle do pessoal é a mesma que você utiliza para fazer o controle de vendas, ela já é uma ferramenta completa, já tem tudo isso? Ou é outra?

Entrevistado: Nós temos um outro Software que ele é um Software específico de gestão financeira para agência de viagens, então nós utilizamos duas grandes soluções, uma que é toda a parte de gestão que eu te falei, que é de comunicação, de contato com o cliente, de comunicação nossa. E a outra ferramenta, a outra solução é só a parte de gestão financeira, específica para agência de viagens.

Entrevistador: Certo, qual que é a equipe, quantos funcionários, existem agentes parceiros?

Entrevistado: Hoje nós temos aproximadamente uns 12 funcionários e na equipe de franqueados mais ou menos uns 5 franqueados.

Entrevistador: E na parte da administração é só você? Ou tem mais alguém, algum gestor?

Entrevistado: Nesses 12 está incluso a nossa equipe administrativa que são 4 pessoas.

Entrevistador: 4 gestores.

Entrevistado: É, quatro pessoas na administração, e mais eu.

Entrevistador: Então são 5, é você como proprietário diretor, 4 gestores e os demais são os funcionários?

Entrevistado: É, aí nós temos a responsável pelo financeiro, faturamento, uma pessoa que é no cadastro e no SAF que é o (serviço de atendimento ao franqueado), e uma pessoa no RH, então nós temos 4 pessoas administrativas e eu.

Entrevistador: Tá, como se dá a relação entre as categorias de colaborador e administração central? Além desse sistema que você utiliza para comunicação, como que é a relação de hierarquia, existe alguma liberdade ou existe uma barreira, como que funciona essa relação entre, e essa comunicação entre administração e funcionários?

Entrevistado: Na verdade isso é um desafio para a gente, lidar com essa relação, por que é uma relação de unidade franqueadora com unidade franqueada que é a nossa própria loja do shopping Campo Grande ela é uma unidade franqueada, então nós temos uma relação aqui de franqueado com franqueador, e a gente promove algumas ações para deixar mais próximo essa relação entre equipes, porque a gente trabalha em ambientes separados, então para propiciar aí um relacionamento, um bom relacionamento entre equipes, que a equipe comercial que é de lojas, com a equipe administrativa que é aqui.

Entrevistador: E como que você promove essa interação?

Entrevistado: Usamos algumas ações de endomarketing. Festivas. (Festas, reuniões)

Entrevistador: Ah, sim, é situações para pessoas conviverem né, festas, reuniões.

Aí nós já terminamos a parte de cultura organizacional, agora é na parte de controle. Quais são os principais objetivos organizacionais? Por exemplo, você me disse que está em fase de expansão para ter mais unidades franqueadas né, então além desse objetivo de expansão nesse sentido, existe outros objetivos, como que você define eles e se existe algum controle para você ver se eles estão sendo buscados e atingidos?

Entrevistado: É nós trabalhamos bastantes com... no caso com projetos, então, por exemplo, nós temos o projeto da (...), do curso de agente de viagens, então a gente abre o projeto, cria as tarefas, coloca prazo para a execução das tarefas, envolve as pessoas de competência no projeto, o nosso projeto, dois grandes projetos que nós temos hoje é a expansão da franquia e também a expansão da (...), com os cursos voltados para a área de turismo.

Entrevistador: E aí você vai monitorando se todo mundo está cuidando desses objetivos através desse mesmo sistema que você tem?

Entrevistado: Isso, da mesma ferramenta.

Entrevistador: Assim, vai acontecer no decorrer da entrevista que você acabou respondendo alguma pergunta, porque vai falando né e acaba respondendo, então aqui a próxima pergunta seria quais os controles utilizados, e na sua área que seria a administração, quais os objetivos, então você acabou já respondendo lá atrás que tem o sistema que faz o controle dessa parte qualitativa que é da interação entre os funcionários, dos objetivos, e na sua área que é o proprietário acaba sendo esses dois objetivos que já foram citados. Tá, a próxima é, quais as principais atividades que são controladas com esses dois sistemas que você utiliza, um é a parte qualitativa de comunicação, a outra é a parte de vendas e tudo mais, aí existe algum controle de material, controle interno, por exemplo, material de copa, material de escritório, material de limpeza, existe alguma controle?

Entrevistado: A, sim aqui tudo... esse controle de despesas nós temos na ferramenta financeira, ele me dá o resultado por unidade de negócio, então eu consigo ter uma clareza de resultado financeiro da unidade, por exemplo da unidade do shopping, da unidade do escritório, e também do resultado financeiro da (...), então cada negócio ele é uma unidade de negócio.

Entrevistador: Certo, há uma visão integrada ao utilizar esses controles gerenciais? São dois sistemas existe uma integração entre eles, todo mundo? Se existe alguma visão integrada ao utilizar esses controles, porque você tem dois controles né, não sei se existe algum outro controle em planilha mais simplificado, alguma visão integrada, todo mundo consegue utilizar, quem acessa os sistemas no caso, consegue ter uma conversa, consegue ter essa visão integrada dos controles?

Entrevistado: Sim, todos utilizam a mesma ferramenta, e essa ferramenta, as nossas ferramentas elas são apresentadas e o colaborador ou o franqueado, ele passa por um treinamento de utilização das ferramentas, e todos utilizam as ferramentas que nós disponibilizamos, existem alguns controles que são planilhas, mas que estão dentro da mesma ferramenta, então por exemplo, uma planilha de *logins* e senhas de fornecedores, sabe documentos específicos que eles estão dentro da ferramenta, não fica nada disperso.

Entrevistador: Então todo mundo consegue desenvolver bem, não tem dificuldade?

Entrevistado: Sim, sim, sim.

Entrevistador: Tá, ocorrem mudanças decorrentes da utilização destes controles? Não sei se desde o início você tinha os controles, mas dá para ver uma diferença do antes e depois da implantação desse tipo de controle?

Entrevistado: Sim a mudança foi muito clara a respeito da digestão dos processos, e performance na realização das atividades as informações que não ficam dispersas, por exemplo, antes dessa organização se solicitava muitas coisas por e-mail e hoje nós não fazemos isso mais, nós solicitamos as coisas a fazer por tarefas.

Entrevistador: Então há uma mudança digamos que radical né, entre o utilizar um controle e não ter nada né, é esse o objetivo, identificar a importância do controle dentro da empresa. Como são implementados os objetivos e planos, este você já respondeu, acaba sendo por meio do sistema e monitora por lá mesmo. Quais são as principais áreas fornecedoras da informação que você precisa? Para você trabalhar, por exemplo, para desenvolver um novo pacote, seria o que *internet*, para desenvolver a (...), por exemplo, quais são as principais áreas que você busca informação para desenvolver a atividade?

Entrevistado: Não entendi a sua pergunta.

Entrevistador: As suas áreas fornecedoras de informação, de onde você retira informação?

Entrevistado: A *internet*, é a *internet*.

Entrevistador: A *internet* né. Assim as vezes poderia ser em feiras, eventos da área?

Entrevistado: Não, basicamente a *internet* mesmo.

Entrevistador: Basicamente, ok. E quais as principais áreas usuárias das informações?

Entrevistado: Quais as principais áreas? São todas na verdade.

Entrevistador: Por exemplo, dos seus sistemas, todas as áreas o setor de venda, o setor financeiro, o setor do RH todas elas utilizam as informações contidas no sistema?

Entrevistado: Sim, sim.

Entrevistador: Como são transmitidos os valores e os propósitos organizacionais? Por meio desse mesmo sistema, ou seria em reuniões?

Entrevistado: Seria no... os valores?

Entrevistador: É, os valores e os propósitos da organização.

Entrevistado: Em reuniões.

Entrevistador: Presenciais né?

Entrevistado: Isso.

Entrevistador: Como são estabelecidos os limites de atuação? Se existe né, um limite? Por exemplo, ah vou trabalhar só com viagens de tal área, só internacional, só nacional, só eco turismo.

Entrevistado: É, nós somos uma agencia que estamos posicionados no seguimento que nós somos uma agencia emissiva, para uma agencia emissiva de viagens personalizadas, tanto para destinos nacionais quanto internacionais.

Entrevistador: E existe essa limitação ou você busca... eu vi que busca porque tem duas novas áreas, está desenvolvendo franquia e tem essa parte de cursos que é bem diferente, pelo menos nas outras agências que eu entrevistei até agora, é a primeira que tem essa parte, então o limite seria mais na parte emissiva né, não receptiva?

Entrevistador: Sim. Sim. Entendi. Tanto internacional quanto nacional.

Entrevistado: uhum.

Entrevistador: Como são estabelecidos os limites para guiar o comportamento dos indivíduos? Saber se cada funcionário está trabalhando dentro desses limites, por exemplo, essas são as atividades que a empresa desenvolve para saber se os funcionários que estão na parte direta com o cliente por exemplo, se eles estão seguindo esses limites, se eles sabem até onde eles podem vender, até onde eles podem oferecer, porque pode chegar um cliente e querer uma coisa que você não oferece.

Entrevistado: Eu tenho uma gestora na loja.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Ela faz o acompanhamento dos atendimentos.

Entrevistador: Ah sim, que acompanha.

Entrevistador: Então a próxima pergunta que seria a 19, seria como é monitorada a realização dos planos e metas, mas aí você tem o controle e tem a gestora que faz esse monitoramento, a 20 é como é recompensada a realização desses planos e metas, existe algum sistema de recompensa? Para atingimento?

Entrevistado: Ele muda de plano de carreira. Ele sobe.

Entrevistador: Ah entendi.

Entrevistado: Faz parte do plano de carreira.

Entrevistador: Plano de carreira. Como é estimulada a aprendizagem organizacional? E emergência de novas ideias?

Entrevistado: Como é estimulado...?

Entrevistador: A aprendizagem organizacional, por exemplo, o funcionário aprender e...

Entrevistado: É, uma que isso faz parte do plano de carreira, e quando ele tem uma ideia ou uma iniciativa ele participa do resultado do lucro de uma forma diferente dos outros.

Entrevistador: A 22 ela também já foi respondida, quais seriam os controles gerenciais mais utilizados em reuniões, discussões, você faz a parte de reuniões para promover a interação entre as equipes né, e o sistema ele já serve também para ter esse monitoramento diário das situações que acontecem, e a interação entre os superiores, subordinados e pares, ele acaba acontecendo já por meio do sistema né, é tudo desenvolvido lá dentro.

Entrevistado: Isso.

Entrevistador: A pergunta 23 também ela já foi respondida que é, se há alinhamento entre as diversas unidades organizacionais, e também é através desse sistema. E a última pergunta seria, como a organização cria valor para a sociedade? E como a sua área que é a área administrativa contribui para este processo?

Entrevistado: Não entendi.

Entrevistador: Como a organização cria valor para a sociedade?

Entrevistado: Olha, nós criamos valor, muito valor para a sociedade, a partir do momento em que a gente forma uma mão de obra que atende a necessidade do mercado, e oferecendo bolsa de estudo para os alunos do curso de turismo.