

Efeitos das características demográficas dos gestores do alto escalão e do sistema de controle gerencial no desempenho de hotéis

AREA: 1
TIPO: Aplicação

Efectos de las características demográficas de los altos directivos y el sistema de control de gestión sobre el desempeño del hotel

Effects of the demographic characteristics of senior managers and the management control system on hotel performance

AUTORES

Daiane Antonini

Bortoluzzi

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
daianeantonini@gmail.com

Rogério João

Lunkes

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
rogeriolunkes@hotmail.com

Edicreia Andrade dos Santos

Universidade Federal do Paraná – UFPR, Brasil
edicreiaandrade@yahoo.com.br

Januário José

Monteiro¹

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil
januariomonteiro@gmail.com

1. Autor de contato: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, Florianópolis – SC, Brasil. CEP: 88040-900

O objetivo do estudo é analisar os efeitos das características demográficas dos gestores (gênero e formação) e do sistema de controle gerencial no desempenho de hotéis. Usando a modelagem de equações estruturais, foram analisados os dados coletados por questionário de 78 grandes hotéis do Brasil. Os resultados mostram que as características dos gestores, como a gênero e a formação, determinam a forma como é usado o sistema de controle gerencial durante o processo decisório. Ainda, evidências confirmaram que as características dos gestores impactam no desempenho organizacional se, estes adotarem o uso da informação gerencial de maneira interativo. A pesquisa contribui para a literatura de hospitalidade ao sugerir que os hotéis invistam na capacitação de seus gestores e propiciem a diversidade de gênero no alto escalão, bem como no uso da informação gerencial para potencializar o desempenho financeiro e não financeiro.

El objetivo del estudio es analizar los efectos de las características demográficas de los gerentes (gênero y educación) y del sistema de control de gestión sobre el desempeño de los hoteles. Utilizando modelos de ecuaciones estructurales, se analizaron los datos recopilados por cuestionario de 78 grandes hoteles en Brasil. Los resultados muestran que las características de los gerentes, como género y educación, determinan cómo se utiliza el sistema de control de gestión durante el proceso de toma de decisiones. Aún así, la evidencia confirmó que las características de los gerentes impactan en el desempeño organizacional si adoptan el uso de información gerencial de manera interactiva. La investigación contribuye a la literatura hotelera al sugerir que los hoteles inviertan en la capacitación de sus gerentes y brinden diversidad de género en la cima, así como en el uso de información gerencial para mejorar el desempeño financiero y no financiero.

This article aims to analyze the effects of the demographic managers' characteristics (gender and education) and of the management control system on the performance of hotels. Using structural equation modeling, data collected by questionnaire from 78 large hotels in Brazil were analyzed. The results show that the managers' characteristics, such as gender and education, determine how the management control system is used during the decision-making process. The evidence confirmed that the managers' characteristics impact on organizational performance if they adopt the use of managerial information in an interactive way. The research contributes to the hospitality literature by suggesting that hotels invest in the training of their managers and provide gender diversity in the top echelon, as well as in the use of managerial information to enhance financial and non-financial performance.

DOI
10.3232/GCG.2021.V15.N3.03

RECEBIDO
17.01.2021

ACETADO
09.02.2021

1. Introdução

O uso de informações adequadas em um hotel pode auxiliar os gestores a satisfazerem as expectativas dos seus clientes (Berné-Manero, Ciobanu & Pedraja-Iglesias, 2020). Assim, o fornecimento de informações necessárias pelos sistemas de controle gerencial (SCG) auxilia os altos gestores na melhoria da tomada de decisão, melhorando conseqüentemente, seu desempenho organizacional (McManus, 2013; Turner, Way, Hodari & Witteman, 2017).

Os SCGs nos hotéis podem desempenhar um papel importante, fornecendo informações acerca da eficácia de um programa de promoção de vendas, receitas por unidade habitacional (UH), categoria e satisfação do cliente (Mia & Patiar, 2001). A sua utilização pelos altos gestores também permite verificar se o hotel, em comparação com seus concorrentes, está oferecendo um pacote competitivo de serviços e preços, auxiliando-os desse modo, a enfrentar a concorrência de mercado (Mia & Patiar, 2001).

Os SCGs podem ser vistos como antecedentes da estratégia organizacional (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007) e podem ser influenciados pelas características dos gestores do alto escalão (Hiebl, 2014). Ainda, as características dos gestores do alto escalão são usadas para explicar os resultados organizacionais (Fernando, Jain & Tripathy, 2020), visto que tendem a influenciar na tomada de decisões (Pavlatos & Kostakis, 2018). Assim, existe uma forte relação entre as capacidades sócio cognitivas dos gestores e suas características demográficas (Hambrick, 2007). As características demográficas recorrentemente evidenciadas nos estudos incluem o gênero (Fernando, Jain & Tripathy, 2020; Naseem et al, 2020) e o nível de formação do alto escalão (Herrmann & Datta, 2005).

A característica gênero consiste na representação feminina na gestão (Dezsö & Ross, 2012) e dado o seu crescente número em cargos de gestão, torna-se relevante verificar as suas implicações. Isto porque as pesquisas apontam que o gênero feminino em cargo de gestão está associado a um melhor desempenho da empresa (Herrmann & Datta, 2005; Krishnan & Park, 2005; Fernando, Jain & Tripathy, 2020; Naseem et al, 2020). Além disso, o nível de formação também está associado a um melhor desempenho da empresa (Herrmann & Datta, 2005; Naseem et al., 2020), uma vez que os gestores com níveis de formação elevados tendem a desenvolver uma análise mais profunda da tomada de decisão e, assim, dispor de melhores informações e maior capacidade de processamento (Herrmann & Datta, 2005).

A influência das características dos gestores do alto escalão no SCG pode ajudar a criar uma imagem mais abrangente dos seus antecedentes (Hiebl, 2014). Essas características, ainda, podem auxiliar a aumentar o poder explicativo da pesquisa em contabilidade e controle de gestão (Hiebl, 2014). Nesse sentido, este estudo objetiva analisar os efeitos das características demográficas dos gestores (gênero e formação) e do sistema de controle gerencial no desempenho de hotéis.

Esta pesquisa distingue-se das anteriores, ao concentrar-se nas características dos gestores hoteleiros e sua relação com o uso do SCG (diagnóstico e interativo), além das relações do SCG com o desempenho do hotel, por meio da percepção do gestor. Ainda, avança em relação aos estudos anteriores (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009;

PALAVRAS-CHAVE

Características demográficas; Sistema de Controle gerencial, Desempenho organizacional.

PALABRAS CLAVE

Características demográficas; Sistema de control de gestión, desempeño organizacional.

KEYWORDS

Demographic characteristics; Management Control System, Organizational performance.

CÓDIGO JEL:

M10, O31

Naranjo-Gil, 2016; Naranjo-Gil, Sánchez-Expósito & Gómez-Ruiz, 2016; Bobe & Kober, 2020) ao verificar o efeito indireto das características dos gestores no desempenho organizacional por meio do controle diagnóstico e interativo.

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

.....

2. Base Teórica e Desenvolvimento de Hipóteses

2.1. Características dos Gestores e Controles Diagnósticos e Interativo

Simons (1995) desenvolveu um modelo, Levers of Control (alavancas de controle), que sistematiza quatro formas de usar os instrumentos de controle gerencial, e, se usadas pelos gestores de forma integrada, apoiam a implementação da estratégia, bem como motivam a inovação e a mudança estratégica (Simons, 1995). O modelo de Simons demonstra como os gestores podem usar os MCS para formular e implementar a estratégia e, ainda, para estimular a mudança estratégica (Langfield-Smith, 1997), e melhorar o desempenho organizacional (Mahama & Cheng, 2013).

As quatro alavancas de controle que estão inseridas no modelo são: (i) sistema de crenças, (ii) sistema de limites, (iii) sistemas de controle diagnóstico e, (iv) sistemas de controle interativo (Simons, 1995). Enquanto os sistemas de crenças e sistemas de controle interativos são usados para incentivar o comportamento inovador, o sistema de limite e o sistema de controle diagnóstico são usados para verificar se as pessoas se comportam de acordo com os planos e regras pré-estabelecidas (Simons, 1995). Com base nessa abordagem, este estudo sustenta-se nos dois principais sistemas de uso do MCS: o diagnóstico e o interativo.

A forma como o SCG é utilizado pode estar relacionado com as características dos gestores de alto escalão (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Naranjo-Gil, 2016; Naranjo-Gil, Sánchez-Expósito & Gómez-Ruiz, 2016; Bobe & Kober, 2020). Os diretores financeiros com nível de formação mais alto tendem a ser mais abertos e familiarizados com a utilização SCG, e mais dispostos a mudarem os sistemas existentes, utilizando-o de forma interativa (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). Isso está de acordo com a evidência substancial da literatura prévia que sugere que a formação dos gestores afeta seus processos de decisão (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009). A diversidade de conhecimentos dos gestores não só os estimula, mas também permite recolher e processar uma ampla gama de informações geradas pelos SCG (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007). Isso pode afetar a forma como os gestores utilizam esses sistemas, se mais diagnóstica ou interativa (Naranjo-Gil, 2016).

Outra característica que pode influenciar na forma como o SCG é utilizado é o gênero. Naranjo-Gil, Sánchez-Expósito e Gómez-Ruiz (2016) verificaram que diretores do gênero masculino utilizam as práticas de gestão de controle coercitivas, logo, o uso dessas práticas é de forma diagnóstica. Os diretores do gênero feminino são mais inclinados a usar as práticas de gestão de controle de apoio, dessa forma, o gênero feminino é mais propenso a interagir mais facilmente com os subordinados de todos os níveis da organização, uma vez que elas possuem qualidades, tais como a capacidade de estabelecer relações de cooperação e uma aptidão para equipe (Naranjo-Gil, Sánchez-Expósito & Gómez-Ruiz, 2016). Da mesma forma, Bobe e Kober (2020) indicam que o gênero feminino tende a utilizar, em maior extensão, o SCG de forma interativa, quando comparadas com o gênero masculino. Nesse contexto, propõem-se a seguinte hipótese:

H₁: As características dos gestores (gênero feminino e alto nível de formação) influenciam positivamente no controle diagnóstico (H_{1a}) e interativo (H_{1b}).

2.2. Controles Diagnóstico e Interativo e Desempenho Organizacional

Os SCG influenciam a estratégia por meio das rotinas, com base nas informações e nos procedimentos que auxiliam a evidenciar os riscos. Isto colabora para renovar a estratégia organizacional e permite um melhor aproveitamento das oportunidades, o que acaba por influenciar o desempenho organizacional (Simons, 1990). Estudos anteriores verificaram a relação entre o SCG e o desempenho organizacional (Bisbe & Otley, 2004, Henri, 2006, Widener, 2007, Kallunki, Laitinen & Silvol 2011; Su, Baird & Schoch, 2015).

Bisbe e Otley (2004) indicam que não possui uma relação entre a utilização do sistema de controle interativo com o aumento da inovação que levaria a um melhor desempenho. Henri (2006) verificou que o uso do SCG contribui positivamente para as variáveis - orientação ao mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizado organizacional- que levam as escolhas estratégicas, o que contribuiu para o desempenho organizacional. Os achados de Widener (2007) indicam que os sistemas de controle influenciam no desempenho por meio de seus afetos na aprendizagem e na atenção gerencial. No entanto, os testes demonstram que a relação direta entre os sistemas de controle e o desempenho é fraca. Kallunki, Laitinen e Silvol (2011) concluem que os sistemas de controles formais auxiliam os gestores a alcançar um melhor desempenho organizacional. Ainda, Su, Baird e Schoch (2015) observaram que os sistemas de controle interativo e diagnóstico estão relacionados com o desempenho organizacional, nas fases da empresa de crescimento, avivamento e maturidade. Com base no exposto, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂: Os controles diagnóstico (H_{2a}) e interativo (H_{2b}) estão positivamente relacionados com o desempenho organizacional.

2.3. Características dos Gestores, Controles Diagnóstico e Interativo e Desempenho Organizacional

A literatura anterior revela ligações positivas entre o gênero e o nível de formação e o desempenho organizacional (Herrmann & Datta, 2005, Krishnan & Park, 2005, Fernando, Jain & Tripathy, 2020; Naseem et al, 2020). A característica gênero se refere à representação feminina na gestão. Esta traz informativos,

diversidade social e benefícios à equipe, pois enriquece os comportamentos exibidos pelos gestores em toda a empresa e motiva as mulheres na média gerência (Dezsö & Ross, 2012). Em consequência, a representação feminina na gestão melhora o desempenho de tarefas gerenciais em toda a empresa (Dezsö & Ross, 2012) e, conseqüentemente deve levar ao melhor desempenho organizacional (Krishnan & Park, 2005). Fernando, Jain e Tripathy (2020), nessa linha, indicam que o aumento da representação feminina, no alto escalão, possui uma influencia substancial e direta nas capacidades gerenciais gerais, ocasionando efeitos positivos no desempenho financeiro organizacional.

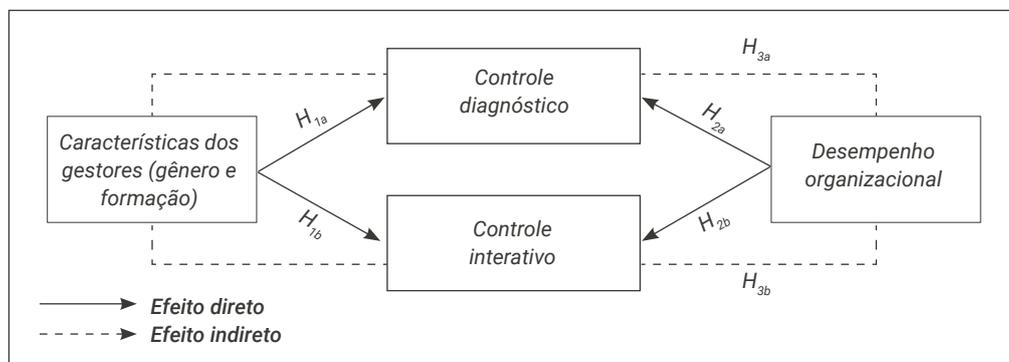
A característica nível de formação do gestor, por sua vez, se refere ao número de anos de estudo. Os gestores com níveis de formação elevados podem desenvolver, por vezes, uma análise mais profunda da tomada de decisão e, portanto, podem dispor de melhores informações e maior capacidade de processamento, características que são importantes para a gestão de uma organização (Herrmann & Datta, 2005). Assim, as capacidades sociocognitivas de gestores relacionados aos seus níveis de formação, são prováveis que desempenham papéis importantes para garantir o sucesso da organização (Herrmann & Datta, 2005). Nessa linha, Naseem et al (2020) verificaram que a alta formação do gestor aumenta suas habilidades para realizar melhores decisões, que por sua vez, podem levar ao aumento do desempenho da empresa.

Assim, tendo em vista que as características dos gestores de alto escalão podem influenciar a forma como utilizam o SCG (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Naranjo-Gil, 2016; Naranjo-Gil, Sánchez-Expósito & Gómez-Ruiz, 2016; Bobe & Kober, 2020) e, ainda, estão ligadas ao desempenho da organização (Herrmann & Datta, 2005; Krishnan & Park, 2005; Fernando, Jain & Tripathy, 2020; Naseem et al, 2020), propõe-se um efeito indireto no desempenho organizacional por meio do controle diagnóstico e interativo. Assim, conjectura-se que o gênero feminino e um nível maior de formação do gestor influenciem positivamente o desempenho organizacional por meio da forma como utilizam o SCG. Diante disso, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₃: As características dos gestores (gênero feminino e alto nível de formação) estão positivamente relacionadas com o desempenho organizacional, por meio do controle diagnóstico (H_{3a}) e do controle interativo (H_{3b}).

Na **Figura 1** apresenta-se o modelo de pesquisa e as hipóteses já discutidas anteriormente.

Figure 1- Modelo conceitual



3. Procedimentos Metodológicos

3.1. População e Coleta de Dados

Para a seleção da população foi consultado o cadastro nacional de meios de hospedagem do Brasil, denominado Cadastur (Ministério do Turismo, 2020). Este cadastro mantém o registro de 4.818 meios de hospedagem. Neste site, além das empresas também foram coletados dados sobre o número de unidades habitacionais (UH's), e-mail, telefone e endereço. Deste total, 1.114 apresentam mais de 100 UH's, que foram contatados para participar da pesquisa.

Nesse sentido, foi elaborado um questionário a partir da revisão de literatura. Após a sua estruturação, foi solicitado a colaboração de especialistas com a finalidade de aprimorar a linguagem e interpretação teórica do questionário. Posteriormente, foi aplicado um pré-teste em cinco hotéis de Florianópolis – Santa Catarina (Brazil). Este procedimento foi realizado para coletar maiores informações sobre a extensão, tempo de resposta e verificar a compreensão dos gestores sobre as questões.

A coleta de dados observou o proposto por Dillman, Smyth and Cristian (2014): (i) envio de carta de apresentação com solicitação de participação na pesquisa as 1.114 empresas hoteleiras; (ii) duas semanas depois, enviou-se o link da pesquisa para os 398 hotéis que retornaram o primeiro contato, por meio do software SurveyMonkey; (iii) dois meses mais tarde, enviou-se uma segunda solicitação; e (iv) três meses depois, realizou-se contatos por telefone. Obteve-se 89 questionários respondidos, em 2016, que representam 22,36% de taxa de resposta, entretanto 12 destes foram eliminados devido a incompletude dos dados. Resultou, assim, em 77 questionários devidamente respondidos. Essa taxa de resposta é compatível com outras pesquisas da literatura contábil (ex. Gomez-Conde, Lunkes, & Rosa, 2019).

3.2. Mensuração das Variáveis e Procedimentos de Análise

As variáveis do estudo são apresentadas na **Tabela 1**, bem como sua mensuração e referências. No constructo do uso do Sistema de Controle Gerencial, buscou-se identificar como o gestor utiliza o SCG, quanto ao uso (interativo/diagnóstico). As características demográficas do gestor como, formação e gênero foram medidas seguindo o procedimento recomendado na literatura anterior. Os gestores foram, assim, solicitados a indicar seu perfil demográfico. No construto do desempenho do hotel, procurou-se identificar o desempenho na percepção do gestor.

Tabela 1 - Variáveis do estudo

<i>Constructo</i>	<i>Mensuração</i>	<i>Referências</i>
<i>Uso do SCG</i>	A escala utilizada foi de sete pontos, cujos extremos para o bloco de questões foram: 1 = nunca utilizado e 7 = extremamente utilizado	Abernethy e Brownell (1999), Bisbe e Otley (2004), Henri (2006), Naranjo-Gil e Hartmann (2007), Widener (2007)
<i>Características demográficas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gênero: 1-Masculino e 2-feminino Formação: 1-2º Grau; 2-Curso Técnico; 3-Graduação; 4-Especialização/MBA; 5-Mestrado e 6-doutorado. 	Naranjo-Gil e Hartmann (2007), Naranjo-Gil, Maas e Hartmann (2009), Bobe & Kober, 2020, Rengel et al (2020)
<i>Desempenho organizacional</i>	A escala utilizada foi de sete pontos, cujos extremos foram: 1= o desempenho tem piorado e 7= o desempenho melhorou	Widener (2007), Mahama e Cheng (2013), Spillecke e Brettel (2013),

Fonte: elaborado pelos autores.

As hipóteses foram testadas usando a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*), por ser uma técnica utilizada para testar a validade de modelos teóricos, que determinam relações causais ou hipotéticas entre as variáveis (Hair Jr. et al, 2016). Ainda, essa técnica permite separar as relações de cada conjunto de variáveis dependentes, isto é, fornece uma técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla (Hair Jr et al., 2016). Ademais esta técnica é comumente usada nas pesquisas em gestão e hospitalidade (Bortoluzzi et al., 2020; Monteiro et al.,2020, Lunkes et al., 2020).

4. Análise dos Resultados

4.1. Modelo de Mensuração

Para a execução dessa etapa, seguiu-se os procedimentos defendidos por Hair Jr. et al. (2016). Considerou-se 300 iterações e 7 critérios de paragens, de modo que seja possível avaliar a validade e confiabilidade dos construtos. Apresenta-se, na **tabela 2**, o modelo de mensuração.

Tabela 2 - Modelo de mensuração

Variáveis	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE	R ²	Q ²
Características dos gestores	0,412	0,755	0,615		
Controle diagnóstico	0,869	0,911	0,722	0,060	0,031
Controle interativo	0,946	0,959	0,824	0,037	0,020
Desempenho organizacional	0,822	0,860	0,520	0,546	0,196
Variáveis		1	2	3	4
1.Características dos gestores		0,784	0,439	0,297	0,181
2.Controle diagnóstico		0,244	0,850	0,780	0,566
3.Controle interativo		0,192	0,704	0,908	0,759
4.Desempenho organizacional		0,004	0,497	0,726	0,721

Nota: Confiabilidade composta (CC > 0.70); Average Variance Extracted (AVE > 0.50); Heterotrait-Monotrait (HTMT > 0,85); Colinearidade (VIF < 5,00). Abaixo da diagonal apresenta-se o critério Farnell e Larcker e acima da diagonal o critério HTMT.

Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que os construtos apresentam indicadores de confiabilidade satisfatórios. O controle interativo apresentou alfa de cronbach de 0,946, o controle diagnóstico apresentou alfa de cronbach de 0,869 e o desempenho organizacional alfa de cronbach de 0,822, esses indicadores estão acima do limiar de 0,70 e denotam alta confiabilidade dos construtos, fato que é corroborado pelos indicadores de confiabilidade composto também superiores a 0,70.

Em relação a validade convergente, verifica-se que os construtos apresentaram AVE superior a 0,50, com exceção das características dos gestores, o que indica que os indicadores compartilham dos construtos. O estudo de Rengel et al (2020) explicou que essas características dos gestores não são propriamente um construto em si, por isso aceita-se AVE relativamente abaixo do limiar de 0,50. Na mesma linha, confirma-se a validade discriminante, dado que o critério Fornell e Larcker (1981) e Heterotrait-Monotrait estão aderentes às sugestões de Hair et al. (2016).

O poder preditivo e explicativo também reafirma a adequação dos construtos dado que o R² e Q² da variável dependente (Desempenho organizacional) foram superiores a 50% e o 19%, respectivamente.

4.2. Modelo Estrutural

Em seguida realizou-se o teste de análise do *Bootstrapping*, o qual avalia a significância das relações entre os construtos. Para tanto, efetuou-se a análise de *bootstrapping* com 5000 reamostragem, como recomendado por Hair Jr et al. (2016), além dos coeficientes de caminhos (path), com as hipóteses da pesquisa. Apresenta-se, na **Tabela 3**, as relações entre os construtos.

Tabela 3 - Modelo estrutural

Relações entre variáveis	β	T-value	p-value	Hipótese
<i>Efeito direto</i>				
Características dos gestores → Controle diagnóstico	0,244	1,771	0,038**	SuportaH _{1a}
Características dos gestores → Controle interativo	0,192	1,506	0,066*	SuportaH _{1b}
Características dos gestores → Desempenho organizacional	-0,141	1,147	0,126	
Controle diagnóstico → Desempenho organizacional	0,003	0,021	0,492	Não SuportaH _{2a}
Controle interativo → Desempenho organizacional	0,751	6,560	0,000***	SuportaH _{2b}
<i>Efeito indireto</i>				
Características dos gestores → Controle diagnóstico → Desempenho organizacional	0,001	0,017	0,493	Não SuportaH _{3a}
Características dos gestores → Controle interativo → Desempenho organizacional	0,144	1,447	0,074*	Suporta H _{3b}

Nota: ***Significativo a 1%, **Significativo a 5%, *Significativo a 10%.
Fonte: elaborado pelos autores.

A primeira hipótese previu que as características dos gestores (gênero feminino e alto nível de formação) influenciam positivamente o controle diagnóstico (H1a) e o controle interativo (H1b). Os resultados apontaram que as características dos gestores (gênero feminino e alto nível de formação) influenciam no uso do controle diagnóstico de forma positiva e significativa ao nível de 5% ($\beta=0,244$, $P<0,05$) e no uso interativo de forma positiva e significativa ao nível de 10% ($\beta =0,192$; $p<0,10$). Esses achados levam a confirmação das hipóteses H1a e H1b, evidenciando que dependendo das características dos gestores o nível de adoção dos controles é diferente. Na **Tabela 4**, evidencia-se as diferenças estatísticas das variáveis gênero, no qual a representação feminina é o ponto máximo do mesmo modo o alto grau de formação.

Tabela 4 - Diferença entre os gêneros e entre os níveis de formação

	T-value	p-value	Diferença das médias	95% intervalo de confiança da diferença	
				Lower	Upper
Gênero (Masculino/ Feminino)	6,965	0,000	0,390	0,280	0,500
Formação (Baixa/Alta)	25,603	0,000	0,896	0,826	0,966

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se, na **Tabela 4**, que é possível confirmar a diferença significativa entre o gênero feminino e masculino, e considerando que o ponto máximo se refere a representação feminina novamente confirma-se a H_{1a} e H_{1b} . O mesmo ocorre com a formação que o ponto máximo representa alto nível de formação (confirma $H1a$ e $H1b$).

Na segunda hipótese, conjecturou-se que os controles diagnósticos (H_{2a}) e interativo (H_{2b}) estão positivamente relacionados com o desempenho organizacional. Os achados confirmaram que o controle interativo influencia positivamente o desempenho organizacional ($\beta=0,751$, $P<0,01$), porém não deram suporte a influência positiva do controle diagnóstico no desempenho organizacional ($\beta=0,003$, $P>0,10$).

A terceira hipótese, sugeriu que as características dos gestores (gênero feminino e alto nível de formação) estão positivamente relacionadas com o desempenho organizacional, por meio do controle diagnóstico (H_{3a}) e do controle interativo (H_{3b}). Os resultados apontaram pela confirmação de $H3b$, informando que o efeito mediador é total, sugerindo que para que as características dos executivos influenciem no desempenho organizacional é necessário que participem do debate das medidas de desempenho bem como formas inovadoras de execução das tarefas, elemento inerente ao controle interativo. Entretanto, não se observou mediação do controle diagnóstico na relação entre as características dos gestores (gênero feminino e alto nível de formação) do alto executivo e o desempenho organizacional.

5. Discussão

A confirmação da primeira hipótese sugere que as características dos gestores, gênero e formação, determinam a forma como é usado o sistema de controle gerencial durante o processo decisório. Infere-se que a representação feminina na gestão dos hotéis exerce impacto substancial na capacidade gerencial e gera diversos benefícios (Fernando, Jain & Tripathy, 2020), como o uso da informação gerencial. Depreende-se ainda que, quanto maior a formação, mais os gestores utilizam os controles interativo e diagnóstico. Essas evidências se assemelham aos achados de Naranjo-Gil, Maas e Hartmann (2009) que informaram que gestores com grau de formação mais elevado são mais abertos e aptos a usarem de maneira interativa informação gerencial durante a elaboração dos planos, e a monitorarem as operações. O processo de discussão dos planos de ação e resolução de problemas, demanda uma postura adequada dos gestores, para que não haja sobreposição dos interesses pessoais aos

organizacionais. O grau de formação, por sua vez, pode auxiliar os gestores a discernirem a postura adequada a ser adotada durante as agendas dos gestores do alto escalão.

A segunda hipótese sugeriu relação positiva entre o controle interativo e diagnóstico e o desempenho organizacional. Os achados confirmaram que o controle interativo impacta positivamente o desempenho organizacional. Assim, fica evidente que durante o processo de debate das metas organizacionais, estabelecimento de objetivos e avaliação dos planos de ação, os gestores debatem suposição, interagem e compartilham informações, o que alavanca o desempenho organizacional (Henri, 2006; Widener, 2007; Su, Baird & Schoch, 2015). O estudo de Su, Baird e Schoch (2015) observou especificamente, que o controle interativo determina o desempenho organizacional, em diferentes estágios do ciclo de vida das organizações investigadas. Entretanto, quanto ao controle diagnóstico, provavelmente é percebido como mecanismo rígido e limita o diálogo, por isso não influenciou positivamente no desempenho dos hotéis. Como apontado na literatura gerencial, o controle diagnóstico monitora resultado (Henri, 2006; Widener, 2007) e essas ações podem não serem percebidas como positivas pelos gestores.

A terceira hipótese propôs um efeito indireto das características dos gestores no desempenho dos hotéis, por meio do controle interativo e diagnóstico. As evidências confirmaram que as características dos gestores impactam no desempenho organizacional se, estes adotarem o uso da informação gerencial de maneira interativo. Esses achados confirmam que, tanto o gênero (representação feminina) quanto o grau de formação, estão associado ao desempenho organizacional de forma indireta (Herrmann & Datta, 2005, Krishnan & Park, 2005, Fernando, Jain & Tripathy, 2020, Naseem et al., 2020). Isso significa que a representação feminina na gestão melhora o desempenho de tarefas gerenciais (Dezsö & Ross, 2012) aumentando assim o desempenho organizacional (Krishnan & Park, 2005). O mesmo ocorre com a formação, logo, infere-se que o alto grau de formação aumenta as habilidades na realização das tarefas, melhora as decisões, que por sua vez, influencia positivamente o desempenho da empresa (Naseem et al., 2020). Entretanto, quando o efeito das características no desempenho organizacional é mediado pelo controle diagnóstico não se observa associação significativa. Isso significa que, quando as informações gerenciais são adotadas de forma rígida, mesmo que haja representação feminina na gestão dos hotéis o desempenho organizacional não será satisfatório, o mesmo ocorre para o grau de formação.

6. Conclusão

Nesta pesquisa, buscou-se analisar os efeitos das características demográficas dos gestores (gênero e formação) e do sistema de controle gerencial no desempenho de hotéis. Os resultados sugerem que o perfil dos gestores dos hotéis, especificamente ligados a formação, são determinantes para o uso da informação gerencial e por sua vez o desempenho. Gestores com alto grau de formação são mais aptos a usarem as informações financeiras e não financeiras para beneficiar a gestão dos hotéis. Verifica-se, de igual modo, os mesmos benefícios para os hotéis que possuem representação feminina na gestão que exercem impacto substancial da capacidade de gestão. Denota-se que, por elas praticarem um estilo de liderança diferente em comparação ao gênero masculino, focando mais na comunicação, no

trabalho conjunto e na construção de consenso, são importantes para gestão das empresas. Além disso, uma gestão diversificada tende ser mais compacta.

A pesquisa gera implicações teóricas. Entre as quais, primeiro sugere que características como, a formação e o gênero são antecedentes da informação gerencial e do desempenho. Segundo, avança no conhecimento por confirmar que o uso interativo da informação gerencial, decorre da alta formação dos gestores e representação feminina na gestão dos hotéis. O efeito de mediação do controle interativo, diferente do controle diagnóstico, sugerem que, no campo da hospitalidade, os controles que oferece maior flexibilidade durante o processo decisório são efetivos e geral eficiência das operações.

Gera-se implicações práticas para a gestão dos hotéis, já que a pesquisa sugere que maior atenção seja dada para ao processo de seleção dos gestores que é necessário para a diversidade no alto escalão. Além disso, gere que os hotéis incentivem seus gestores a buscarem capacitarem-se com certa frequência. Essas características dos gestores são determinantes para que os hotéis alcancem suas metas operacionais e estratégicas como, aumento da taxa de ocupação, aumento dos investimentos, busca de formas inovadoras de oferecer os serviços, entre outros.

A pesquisa limitou a investigar características específicas como a formação e o gênero dos gestores. Embora sustentado na literatura, novos estudos podem explorar as demais características de modo a obterem comparativo, em relação ao seu reflexo no uso da informação gerencial e nos resultados organizacionais. A pesquisa limita-se a interfase das características individuais ao desempenho organizacional. Estudos futuros podem observar os reflexos no desempenho individual. Em termo metodológicos, pesquisas futuras podem melhorar a compreensão dessa problemática, por meio de pesquisas experimentais ou adotando novas técnicas qualitativas como *Fuzzy set qualitative comparative analysis* (FsQCA) e estudo de caso.

Referências

- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737. doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010
- Bobé, B. J., & Kober, R. (2020). *Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. Accounting & Finance*, 60(3), 2063-2098. doi.org/10.1111/acf.12365
- Bortoluzzi, D.A., Lunkes, R.J., Santos, E.A.d. and Mendes, A.C.A. (2020), "Effect of online hotel reviews on the relationship between defender and prospector strategies and management controls", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (12), 3721-3745. doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0297
- Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2012). *Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089. doi.org/10.1002/smj.1955
- Dillman D. A, Smyth J. D, Cristian L. M. *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method. 4a.Ed. New York: Wiley, 2014.*
- Fernando, G. D., Jain, S. S., & Tripathy, A. (2020). *This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance. Journal of Business Research*, 117, 484-496. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.042
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. doi.org/10.1177/002224378101800104
- Gomez-Conde, J., Lunkes, R.J. and Rosa, F.S. (2019), "Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1325-1357. doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: SAGE.*
- Hambrick, D. C. (2007). *Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. doi.org/10.5465/amr.2007.24345254
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. doi.org/10.5465/amr.1984.4277628
- Henri, J. F. (2006). *Management control systems and strategy: A resource-based perspective. Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2005). *Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. British Journal of Management*, 16(1), 69-78. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x
- Hiebl, M. R. (2014). *Upper echelons theory in management accounting and control research. Journal of Management Control*, 24(3), 223-240. doi.org/10.1007/s00187-013-0183-1
- Kallunki, J. P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). *Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20-39. doi.org/10.1016/j.accinf.2010.02.001
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). *A few good women-on top management teams. Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003
- Langfield-Smith, K. (1997). *Management control systems and strategy: a critical review. Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2
- Lunkes, R. J., Rosa, F. S. D., Monteiro, J. J., & Bortoluzzi, D. A. (2020). *Interactions among Environmental Training, Environmental Strategic Planning and Personnel Controls in Radical Environmental Innovation. Sustainability*, 12(20), 8748. https://doi.org/10.3390/su12208748

- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). *The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance*. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. doi.org/10.2308/bria-50333
- Berné-Manero, C., Ciobanu, A. V., & Pedraja-Iglesias, M. (2020). *The electronic word of mouth as a context variable in the hotel management decision-making process*. *Cuadernos de Gestión* 20(1), 111-136. doi.org/10.5295/cdg.170860cb
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). *Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental*. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 206-226. doi.org/10.14392/asaa.2020130311
- McManus, L. (2013). *Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia*. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 140-152. doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.07.007
- Mia, L., & Patiar, A. (2001). *The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study*. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128. doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00033-5
- Ministério do Turismo (2020). *Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem*. Disponível em: <http://classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>.
- Naranjo-Gil, D. (2016). *Cómo los equipos de dirección usan los sistemas de información y control en la gestión hospitalaria*. *Gaceta Sanitaria*, 30(4), 287-292. doi.org/10.1016/j.gaceta.2015.12.009
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). *Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change*. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 735-756. doi.org/10.1016/j.aos.2006.08.003
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. (2009). *How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects*. *European Accounting Review*, 18(4), 667-695. doi.org/10.1080/09638180802627795
- Naranjo-Gil, D., Sánchez-Expósito, M. J., & Gómez-Ruiz, L. (2016). *Traditional vs. Contemporary management control practices for developing public health policies*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(7), 713. doi.org/10.3390/ijerph13070713
- Naseem, M.A., Lin, J., Rehman, R.u., Ahmad, M.I. and Ali, R. (2020), "Does capital structure mediate the link between CEO characteristics and firm performance?", *Management Decision*, Vol. 58 No. 1, pp. 164-181. doi.org/10.1108/MD-05-2018-0594
- Pavlatos, O. & Kostakis, X. (2018). *The impact of top management team characteristics and historical financial performance on strategic management accounting*. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(4), 455-472. doi.org/10.1108/JAOC-11-2017-0112
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). *Effect of Manager's Characteristics on Budget Participation mediated by Perception of Procedural Justice*. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23(2), 256-275. dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n2a7
- Simons, R. (1990). *The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives*. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 127-143. doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business School Publishing.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). *The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance*. *Management Accounting Research*, 26, 40-53. doi.org/10.1016/j.mar.2014.09.001
- Turner, M. J., Way, S. A., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). *Hotel property performance: The role of strategic management accounting*. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33-43. doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.001
- Widener, S. K. (2007). *An empirical analysis of the levers of control framework*. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788. doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001