

PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU: CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA A REDUÇÃO DE BARREIRAS INTERNAS À IMPLEMENTAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

IGUAÇU NATIONAL PARK: CONTRIBUTION OF HUMAN RESOURCES STRATEGIC MANAGEMENT
FOR REDUCING INTERNAL BARRIERS TO THE IMPLEMENTATION OF MARKET ORIENTATION

PARQUE NACIONAL DE IGUAZÚ: CONTRIBUCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
DE PERSONAS PARA LA REDUCCIÓN DE BARRERAS INTERNAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
ORIENTACIÓN PARA EL MERCADO

Sandra Tornieri, Ms.C.

Universidade Federal do Paraná
stornieri@yahoo.com.br

Paulo de Paula Baptista, Dr.

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
p.baptista@pucpr.br

Ana Maria Machado Toaldo, Dra.

Universidade Federal do Paraná
anatoaldo@ufpr.br

Karina De Déa Roglio, Dra.

Universidade Federal do Paraná
karinaroglio@gmail.com

Data de Submissão: 07/12/2011

Data de Aprovação: 14/07/2012

RESUMO

A Orientação para o Mercado (OPM) é um importante conceito consolidado e difundido nas organizações desde os anos 90. Entretanto, ainda no século XXI, sua implementação nem sempre é realizada, pois algumas dificuldades são encontradas, sendo este ainda um tema merecedor de estudos. Para tanto, o objetivo da pesquisa relatada neste artigo é identificar práticas de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) que contribuem para a redução das barreiras de implementação da Orientação para o Mercado. Para isto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de estudo multicaso, tendo como foco as concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu, um modelo de gestão público-privada e um destino turístico dos mais relevantes para o turismo brasileiro. Os resultados da pesquisa indicam que o maior comprometimento organizacional e unicidade de esforços para implementar a OPM nas empresas investigadas foi decorrente de investimentos continuados em práticas de GEP, baseado em uma filosofia de trabalho ou do enunciado teórico e prático da missão da empresa. Desta forma, é possível afirmar que, conforme demonstrado nos casos analisados, investimentos em práticas de GEP amenizam as barreiras internas de implementação da OPM.

PALAVRAS-CHAVE: Parque Nacional do Iguaçu. Orientação para o Mercado. Gestão Estratégica de Pessoas.

ABSTRACT

Market Orientation is an important concept, adopted by organizations since the 1990s. However, many organizations do not implement Market Orientation (MO), usually due to barriers faced during its implementation, and this is an issue that requires further studies. The purpose of the research reported in this paper is to identify practices in Human Resources Management (HRM) that help reduce the internal barriers to the implementation of MO. A qualitative, multicase study was carried out, focusing on the concession holders responsible for managing Iguazu National Park, a joint public-private management model and one of the most important tourism destinations in Brazil. The results indicate that the organizational commitment and unity of efforts to implement the MO in the companies investigated were due to continued investments in HRM practices. Thus, we can say that, as demonstrated in the cases analyzed, investments in HRM practices reduce internal barriers to implementation of MO.

KEYWORDS: Iguazu National Park. Market Orientation. Strategic Human Resource Management.

RESUMEN

La Orientación para el Mercado (OPM) es un importante concepto consolidado y difundido en las organizaciones desde los años 90. Sin embargo, aún en el siglo XXI, no siempre se realiza su implementación, pues se encuentran algunas dificultades, siendo este todavía un tema merecedor de estudios. Por ello, el objetivo de la investigación relatada en este artículo es identificar prácticas de Gestión Estratégica de Personas (GEP) que contribuyen con la reducción de las barreras de implementación de la Orientación para el Mercado. Para ello fue realizada una investigación cualitativa de estudio multicaso con foco en las concesionarias del Parque Nacional de Iguazú, un modelo de gestión público-privada y un destino turístico de los más relevantes para o turismo brasileño. Los resultados de la investigación indican que el mayor compromiso organizacional y unicidad de esfuerzos para implementar la OPM en las empresas investigadas fue decurrente de inversiones continuadas en prácticas de GEP, basado en una filosofía de trabajo o del enunciado teórico y práctico de la misión de la empresa. De esta manera es posible afirmar que, conforme demostrado en los casos analizados, las inversiones en prácticas de GEP amenizan las barreras internas de implementación de la OPM.

PALABRAS CLAVE: Parque Nacional de Iguazú. Orientación para el Mercado. Gestión Estratégica de Personas.

INTRODUÇÃO

A Orientação para o Mercado (OPM) é utilizada por inúmeras empresas como estratégia para conquistar e reter clientes, enquanto outras desenvolvem ações de OPM, porém o fazem de forma inconsciente. Na gestão orientada para o mercado, a organização coloca em prática os conceitos e as estratégias de *marketing* e consegue envolver e comprometer todos os empregados da empresa com o mesmo foco e objetivo estratégico (KOHLI; JAWORSKI, 1990; TOALDO, 1997; AKEL, 2000). Quando isso não ocorre, surgem as barreiras na implementação da OPM. Pesquisas realizadas sobre essas barreiras (DAY, 2001; HARRIS, 2002) apresentam fatores comportamentais, como elementos críticos, envolvendo questões de conflitos interdepartamentais, conflitos de poder ou de liderança e a própria cultura organizacional. Uma forma de superar esses elementos críticos é a adoção de práticas de gestão estratégica de pessoas (GEP).

Dessler (2003) e Ulrich (2001) afirmam que GEP significa admitir a função de gestão de pessoas como uma parceira estratégica na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessas estratégias por meio de uma série de atividades consistentes de gestão

de pessoas realizadas internamente. Na visão de Becker e Huselid (2006, p. 899), a Gestão de Pessoas tradicional difere da Gestão Estratégica de Pessoas de duas formas: “primeiro, GEP focaliza o desempenho organizacional e não individual. Em segundo lugar, também enfatiza o papel dos sistemas de Gestão de Pessoas como soluções para os problemas de negócios”.

Pesquisas indicam que as empresas com alto grau de OPM investem mais em práticas de GEP (ELLINGER; KELLER; BAS, 2010; HARRIS; OGBONNA, 2001; QUINTANA-DÊNIZ; BEERLI-PALACIO; MARTIN-SANTANA, 2007; BOOSSARD, 2003). As relações entre Gestão Estratégica de Pessoas e Orientação para o Mercado vêm sendo estudadas (HARRIS; OGBONNA, 2001; QUINTANA-DÊNIZ; BEERLI-PALACIO; MARTIN-SANTANA, 2007) com o objetivo de compreender o papel das pessoas como um antecedente da OPM, tendo relação direta com o desempenho organizacional. Nessas pesquisas, os autores identificaram relação entre GEP e OPM, porém não investigaram com profundidade de que forma a área de GEP contribui para a estratégia de OPM. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo preencher essa lacuna com uma investigação no setor de turismo.

O turismo no Brasil é um dos setores que mais tem crescido em termos de número de visitantes locais ou domésticos e, principalmente, estrangeiros (EMBRATUR, 2010). Este crescimento requer a adoção de estratégias para adequar o receptivo às exigências dos novos e antigos visitantes (COBRA, 2001). Desta forma, a pesquisa ora relatada apresenta informações relevantes ao investigar a questão de quais práticas de gestão estratégica de pessoas influenciam na implementação da orientação para mercado no setor turístico no contexto brasileiro. O Parque Nacional do Iguaçu (PNI) foi utilizado como campo de estudo por ser o segundo destino turístico mais procurado no Brasil por turistas estrangeiros (EMBRATUR, 2010) e considerado um modelo de gestão pública e privada. Visando à excelência no atendimento aos turistas, o PNI possui uma gestão dupla e múltipla. A gestão do PNI é relativamente complexa por trabalhar basicamente com empresas terceirizadas que possuem contratos de concessão com duração que varia de 10, 15 até 20 anos, podendo ser renovados de acordo com avaliações dos resultados no período.

Desta forma, a pesquisa relatada no presente artigo tem como objetivo identificar práticas de GEP que contribuem para a redução de barreiras na implementação da OPM em empresas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu. Assim, o artigo está estruturado nos seguintes itens: (1) referencial teórico, no qual são discutidos os temas Orientação para o Mercado, Gestão Estratégica de Pessoas e Orientação para o Mercado no setor de Turismo; (2) metodologia de pesquisa; (3) apresentação e análise dos resultados; (4) considerações finais.

2. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO - OPM

No início do século XX, entre 1900 e 1910, mencionou-se pela primeira vez o vocábulo *marketing*, registrado em alguns cursos ministrados em universidades norte-americanas neste período, porém como sinônimo de atividades específicas como comércio e distribuição. A preocupação com o consumidor na definição de *marketing* ocorre somente no final dos anos 40 nos EUA, sendo a ênfase predominante no decorrer das décadas seguintes (BARTELS, 1988).

A partir dos anos 90, o conceito de *marketing* passa a ser relacionado com a expressão orientação para o mercado, a qual se consolida e passa a ser considerada como a sua implementação, ou seja, empresas que praticam o conceito de *marketing* são empresas orientadas para o mercado. Mesmo havendo orientação para o uso do termo no mercado em anos anteriores, a sua abrangência muda da mera ênfase no consumidor para contemplar também outras variáveis de mercado, significando que a empresa que se diz voltada para o mercado deve determinar suas ações baseando-se não somente no comportamento do consumidor, mas também nas atitudes dos concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, mais precisamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente (TOALDO, 1997).

Assim, surgem autores que constroem modelos que buscam demonstrar, teórica e/ou quantitativamente, a orientação para o mercado das organizações: Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Day, 1994.

Kohli e Jaworski (1990, p. 6) conceituam orientação para o mercado como “(...) a geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras

dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência". A geração de inteligência é a busca de informações sobre as preferências e as necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam; a disseminação de inteligência de mercado é a propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização. A inteligência de mercado consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação em ações concretas.

Esses autores elaboraram, testaram e validaram um modelo para medir o grau de orientação para o mercado das organizações. A Escala MARKOR (*Market Orientation*), como ficou conhecida, era formada por 32 variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito de *marketing*, segundo os referidos autores: geração da inteligência de *marketing*, disseminação da inteligência de *marketing* e resposta (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Para Narver e Slater (1990, p. 21), a orientação para o mercado "(...) é a cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários para a criação de valor para os compradores e, assim, contínua performance superior ao negócio". Assim, a obtenção da orientação para o mercado "(...) consiste em três componentes comportamentais - orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão - foco no longo prazo e rentabilidade".

Por sua vez, Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) definem a orientação para o mercado como sendo "o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo". Para Day (2001, p. 19), orientar-se para o mercado "é ter a capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes". Aponta cinco vantagens de uma orientação para mercado: (1) Eficiência superior em custos e investimentos; (2) Satisfação dos colaboradores; (3) Preço mais alto; (4) Aumento de receita; (5) Neutralização da concorrência.

Observa-se que cada modelo trouxe contribuições a um melhor entendimento e prática do conceito de *marketing*. A orientação para o mercado é uma estratégia organizacional competitiva difícil de ser copiada. A sua implantação leva tempo para ser construída. É complexa e está relacionada às habilidades tácitas, ao acúmulo de experiências e à cultura organizacional (PERIN; SAMPAIO, 2007; HARRIS, 2001; DAY, 2001). Ainda não pode ser executada apenas pelo departamento de *marketing*, mas a partir de uma ação conjunta interdepartamental (BRUNETTA, 2009), em que todo o corpo de colaboradores da organização participa e se torna responsável pelas ações de *marketing*. O resultado em cadeia deste processo deve espelhar a satisfação e a retenção dos clientes, em consequência disto, a melhoria da *performance* organizacional e seu posicionamento no mercado frente à concorrência.

Dessa forma, percebe-se que o componente humano, seja na figura do empregado, da alta administração, do cliente ou de modo mais diluído, a partir da cultura organizacional, é considerado pelos autores como elemento preponderante para o sucesso da implementação da OPM. Mesmo assim, pesquisas verificaram que existem barreiras a esta implementação (KOHLI; JAWORSKI; 1993; HARRIS, 1999; BISP, 1999; DAY, 2001; HARRIS; OGBONNA 2001; HARRIS, 2002), constatando-se que as principais delas são oriundas de processos comportamentais e possuem ligação direta com a gestão de pessoas. Assim, apresentam-se algumas barreiras à prática da orientação para o mercado.

Falta de clareza estratégica. Jaworski e Kohli (1993) afirmam que falta a muitas organizações a compreensão de que a orientação para o mercado deve ser o condutor do negócio, ou seja, a forma de pensar e agir da organização como um todo. Os executivos precisam definir os rumos da empresa a partir da ideia de que o mercado dirige as ações organizacionais e os resultados almejados são dependentes de como se vai gerenciar essa inter-relação. Saliencia-se que a estratégia de *marketing* no nível corporativo é vista como sendo o desenvolvimento da orientação da empresa para o mercado (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992), sendo essa a colaboração do *marketing*, neste nível de negócio, para com a estratégia organizacional.

Falha na disseminação das estratégias e da inteligência de mercado. Uma organização não pode ser orientada para o mercado quando essa concepção encontra-se somente na mente de seus dirigentes. O valor que o mercado possui para a organização precisa perpassar toda a instituição,

vertical e horizontalmente. Isso quer dizer que as informações sobre o mercado precisam ser geradas e compartilhadas por todos os níveis e setores da organização, a fim de que as ações de cada um sejam realizadas com a clara concepção de 'mercado' (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Centralização de poder. A baixa participação das pessoas nas tomadas de decisão limita suas ações e seu desempenho. A centralização do poder repercute negativamente nas organizações, dificultando a inter-relação das pessoas no setor e entre setores e, por conseguinte, a troca de informações, elemento preponderante quando uma instituição quer ser orientada para o mercado. Ainda, colabora para diminuição da motivação no trabalho, uma vez que os indivíduos não se sentem parte do processo, pois colaboram na implementação das ações sem influenciar na sua formulação. Nesse momento, também pode se instalar conflito nos setores por falta de discussão e acordo nas decisões a serem implementadas (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Falhas na gestão de pessoas. A má gestão de recursos humanos é apontada como entrave na implementação da OPM quando não cumpre bem o seu papel, ou seja, quando falha na seleção de um quadro de pessoas competentes ou com perfil inadequado à OPM e também quando falha no reconhecimento dos esforços das equipes de vendas e de *marketing*, ou quando não cria sistemas de recompensa, tidos como grandes facilitadores da OPM (BISP, 1999).

Insatisfação dos empregados. A grande ênfase no mercado pode ser entendida pelos colaboradores como contínua pressão dos clientes por melhorias e excelência. Tal sentimento teria como consequência a insatisfação dos empregados, a qual poderia ser manifestada na forma de mau atendimento aos clientes e nos índices elevados de rotatividade (DAY, 2001).

Incapacidade de aprendizagem da organização. Day (1999) aponta a dificuldade das organizações em compreender que os clientes não irão solucionar problemas ou apontar novos lançamentos de produtos, mas irão fornecer pistas de suas necessidades latentes. Aponta também o risco da barreira criada pela forte força de vendas que se acha "dona" dos clientes em não permitir que tenham acesso a outras áreas da organização e também não transmitir suas impressões a respeito dos mesmos. Isso é ocasionado pela dificuldade da organização em aprender com os processos, o que vai desmotivar a geração de informações e o seu fluxo entre os setores, essencial para a disseminação de dados sobre o mercado.

Resistência à mudança. Harris (2002) identificou o comportamento de resistência a mudanças no momento da implementação da OPM. Pode ocorrer quando as pessoas na organização sentem ameaça à sua posição, ao seu *status* e ao seu poder; quando os empregados sentem que é dada maior ênfase aos clientes do que a eles; quando há percepção de que uma área é premiada com alocação de mais recursos orçamentários do que outra; quando é dada prioridade a questões de longo prazo organizacional em detrimento dos interesses em curto prazo dos gerentes e do pessoal de linha de frente; quando há muitas e novas exigências ou demandas de responsabilidades, trabalho duro, que causam estresse e desgaste dos empregados, sem recompensa justa pelo esforço.

Falta de profissionalização gerencial. A falta de entendimento e aceitação do conceito de OPM poderia conduzir a comportamentos gerenciais formais, conflituosos ou motivados politicamente, a fim de cumprir o que está sendo solicitado e exigido pela alta administração, sem que haja concordância com as atividades em processo de implementação. Tais atitudes são entendidas como demonstração de carência na formação do profissional (HARRIS; PIERCY, 1999).

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Historicamente, a área de Gestão de Pessoas enfrenta dificuldades para ter a sua relevância reconhecida e, em consequência, poucas estratégias competitivas têm como base as competências, as habilidades e os comportamentos dos empregados. O trabalho ainda é, com frequência, visto meramente como um custo a ser minimizado, especialmente em tempos difíceis (BOUDREAU; RAMSTAD, 2007; VOSBURGH, 2007). A área de Gestão de Pessoas era tida, e ainda é, em muitas organizações, como um centro de custo. Mas para as organizações que conseguem desenvolver e manter um sistema de Gestão de Pessoas visando a uma infraestrutura estratégica pode ser considerado um centro de receitas ou de investimentos (BECKER; HUSELID, 1999). Boudreau e Ramstad (2007, p. 2) afirmam que:

(...) logo abaixo da superfície da estratégia formal de cada organização existem oportunidades para gerar vantagem competitiva que são negligenciadas e inexploradas todos os dias. Essas oportunidades inexploradas existem porque, em muitas organizações, as decisões sobre os talentos e como estes são organizados possuem menos rigor, lógica e distinção do que as suas decisões sobre outros recursos, como dinheiro e tecnologia.

No entanto esses mesmos autores indicam sinais de mudanças consistentes nesse cenário, também mencionados por Albuquerque e Leite (2009), Brockbank (1999), Lawler III e Worley (2006). Segundo Albuquerque e Leite (2009, p. 28),

(...) com o surgimento da ideia de se alinharem os recursos humanos à estratégia, a administração de RH ganhou novo impulso para demonstrar seu valor na organização e passou a exercer o papel de gerenciar os recursos humanos apoiando-se na estratégia empresarial.

Boxall, Purcell e Wright (2008) analisam a relevância dos profissionais de Recursos Humanos no processo de transformação das relações de trabalho, no sentido de se tornarem uma força inovadora na sociedade e auxiliarem a melhorar o desempenho das organizações, indústrias e sociedade como um todo. Nesse contexto, enfatizam Ulrich e Brockbank (2005), a área de Gestão de Pessoas enfrenta o desafio de alinhar suas políticas às estratégias empresariais, o que requer uma integração entre as diversas práticas de gestão de pessoas com o objetivo de criar competências individuais e capacidades organizacionais substancialmente melhores do que aquelas dos concorrentes.

Na literatura não existe uniformidade em relação aos termos utilizados para as práticas de GEP. Estas incluem todos os programas, políticas e práticas que as organizações utilizam para gerenciar os seus recursos humanos (BARNEY; WRIGHT, 1998). Na concepção de Wall e Wood (2005, p. 430), GEP é um termo utilizado para representar as atividades organizacionais relacionadas com recrutamento, desenvolvimento e gestão dos empregados. Lawler III, Boudreau e Mohrman (2006) consideram práticas de GEP (1) a participação da área de GEP na elaboração e na implementação das estratégias organizacionais; (2) a seleção e o desenvolvimento de talentos com o perfil adequado para as novas estratégias organizacionais; (3) a descentralização da área de gestão de pessoas, dando maior responsabilidade aos gerentes de linha.

Para Becker e Huselid (1998, 2006, 2011), algumas ações de GP são consideradas estratégicas quando: (1) o recrutamento e a seleção são compatíveis com sua estratégia competitiva; (2) os sistemas de recompensa refletem a implementação de estratégias bem-sucedidas em avaliações de desempenho e remuneração de empregados; (3) quando existe formação e desenvolvimento de estratégias orientadas por sistemas de gestão de desempenho e objetivos de negócio. Becton e Schraeder (2009) observam que os profissionais tradicionais de GP focam principalmente nas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e relações industriais. Embora estas funções continuem sendo importantes para o sucesso das organizações, novas atividades se tornam igualmente importantes. Dentre elas, os profissionais de RH devem: (1) focar na estratégia e na cultura, contribuindo de maneira criativa para melhorar a produtividade organizacional; (2) desenvolver as competências dos empregados para assegurar que a empresa tenha capital humano para formular e implementar estratégias de sucesso.

De acordo com o exposto no item 2, pesquisas realizadas sobre barreiras na implementação da OPM (BISP, 1999; DAY 2001; HARRIS, 1999, 2002; HARRIS; OGBONNA, 2001; HARRIS; PIERCY, 1999; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; SLATER; NARVER, 1995) indicam que muitas delas são de caráter comportamental e possuem relação direta com práticas de GEP. Desta forma, algumas barreiras internas à implementação da OPM podem ser eliminadas ou minimizadas por meio da adoção de práticas específicas de GEP. As principais relações entre as barreiras analisadas nesta pesquisa - falta de clareza estratégica, falha na disseminação das estratégias e da inteligência de mercado, centralização de poder, falhas na gestão de pessoas, insatisfação dos empregados, incapacidade de aprendizagem da organização, resistência à mudança, falta de profissionalização gerencial - e as práticas de GEP são sintetizadas no Quadro 1. Essas relações procuram demonstrar alternativas de práticas de GEP que podem ser adotadas para minimizar o efeito de dificuldades na implementação da OPM, como, por exemplo, para melhorar a disseminação das estratégias e da inteligência de mercado, pode-se desenvolver uma melhor comunicação interna, como também programas de integração para novos empregados e programas de treinamento. No que se refere à insatisfação dos empregados, elemento que dificulta a OPM, é possível acompanhar as causas dos índices de rotatividade e absenteísmo para identificar práticas de recrutamento e seleção, treinamento, recompensa e promoções mais eficazes para a retenção de profissionais.

Quadro 1 - Contribuições da GEP na redução das Barreiras de OPM

Barreiras Internas de Implementação da Orientação para o Mercado	Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas
<p>Falta de Clareza Estratégica Organizações nem sempre têm a compreensão de que a orientação para o mercado deve ser o condutor do seu negócio (JAWORSKI; KOHLI, 1993).</p>	<p>Alinhamento Estratégico da GEP Adoção de práticas de GEP que reforçam as competências necessárias à implementação da OPM, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o mercado (DESPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; BARNEY; WRIGHT, 1998).</p>
<p>Falha na Disseminação das Estratégias e da Inteligência de Mercado A concepção de que a organização precisa ser orientada para o mercado muitas vezes está somente na mente de seus dirigentes (KOHLI; JAWORSKI, 1990).</p>	<p>Comunicação Interna Eficaz Disseminação da missão, visão, valores, objetivos e estratégias organizacionais para toda a organização (ULRICH, 2003). Programas de Integração de novos Empregados e Programas de Treinamento Possibilitam o alinhamento interno das estratégias organizacionais. Viabilizam a implementação da estratégia da OPM, pois o gerenciamento das informações depende da comunicação e sintonia interdepartamental (TOALDO, 1997).</p>
<p>Centralização de Poder A baixa participação das pessoas nas tomadas de decisão limita suas ações e seu desempenho (JAWORSKI; KOHLI, 1993).</p>	<p>Descentralização e Autonomia nas Decisões Autonomia da gerência na sua própria área, de forma a aumentar a disseminação e a responsividade da inteligência de mercado, na medida em que os líderes, ao receberem informações sobre as necessidades do mercado, podem tomar decisões para implementar as mudanças em tempo real (LAWLER III; WORLEY, 2006; MENGUC; AUH, 2008).</p>
<p>Falhas na Gestão de Pessoas Entrave na implementação da OPM quando não cumpre bem o seu papel na seleção, treinamento e sistema de recompensas (BISP, 1999).</p>	<p>Práticas de Gestão de Pessoas alinhada com a OPM Critérios de Recrutamento e Seleção definidos com base no perfil requerido para a OPM. Programas de Treinamento direcionados a suprir carências de profissionais com o perfil desejado e ao constante aprimoramento das competências requeridas pela OPM. Sistema de Recompensas com estratégias de premiação e bonificação atreladas aos indicadores de OPM, de forma a incentivar a criação da inteligência de mercado (EDVARDSSON, 2008; ULRICH, 2001).</p>
<p>Insatisfação dos Empregados Insatisfação manifestada na forma de mau atendimento aos clientes e nos índices elevados de rotatividade (DAY, 2001).</p>	<p>Rotatividade e Absenteísmo O controle destes índices possibilita avaliar a efetividade de processos de recrutamento e seleção, treinamento e recompensas, refletindo na prestação de serviços aos clientes (ULRICH, 2001). Plano de Carreira Definição de um sistema de promoções vinculado às necessidades da OPM, que possibilite o círculo virtuoso da satisfação do cliente interno, promovendo a satisfação do cliente externo (DAY, 2001).</p>

<p>Incapacidade de Aprendizagem da Organização Barreiras funcionais que impedem o fluxo de informações interdepartamentais (SLATER; NARVER, 1995).</p> <p>Resistência à Mudança Ameaça à posição, ao <i>status</i> e ao poder; prioridades em longo prazo; falta de recompensa aos empregados de linha de frente (HARRIS, 2002).</p>	<p>Programas de Treinamento e Desenvolvimento Programas de Desenvolvimento de gestores. Programas de Aperfeiçoamento do Atendimento ao Cliente direcionados a todos os empregados da organização. Estas práticas favorecem o envolvimento das pessoas certas no momento certo nos processos de mudança e também reduzem a resistência a mudanças (RIBEIRO, 2006).</p>
<p>Falta de Profissionalização Gerencial Comportamentos gerenciais formais, conflituosos ou motivados politicamente (HARRIS; PIERCY, 1999).</p>	<p>Avaliação de Desempenho Sistema de avaliação de desempenho com indicadores de OPM e aliado ao Plano de Carreira, o que contribui para o desenvolvimento gerencial.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A GEP aponta para ações conjuntas, em vez de ações pontuais isoladas. A participação ativa da área de GEP na elaboração das estratégias organizacionais facilita a disseminação destas estratégias em todos os níveis organizacionais. Do mesmo modo, o comprometimento e a satisfação dos empregados decorrentes de práticas de GEP podem contribuir de modo prático para a implementação e a efetividade de estratégias de OPM.

4. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO SETOR DE TURISMO

A descoberta das barreiras à implementação da OPM e a identificação de práticas de GEP capazes de minimizá-las ou eliminá-las é particularmente importante em organizações de prestação de serviços, pois as interações entre empregados e clientes acontecem de forma direta. Especificamente no setor de turismo, estudos desenvolvidos por Cobra (2001), Marodin, Guardia e Veiga (2010), Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martin-Santana (2007), Qu, Ennew e Sinclair (2005) encontraram relações entre OPM e GEP. Segundo Cobra (2001), as empresas de serviços de turismo no terceiro milênio precisam acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes, tendo uma equipe de atendimento e vendas capazes de identificar rápida e corretamente as necessidades, os desejos e as expectativas de seus clientes. As pesquisas desenvolvidas por Qu, Ennew e Sinclair (2005), Marodin, Guardia e Veiga (2010), Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martin-Santana (2007) e Gava e Silveira (2007) em *marketing* do turismo contribuem para que o mesmo tenha um enfoque mais atualizado e aproveite o conceito da OPM no intento de atingir seus objetivos estratégicos.

Sobral, Peci e Souza (2006) afirmam que o turismo é um dos mais importantes setores econômicos em nível mundial. Tem crescido a uma taxa anual de 7% durante os últimos cinquenta anos, esperando-se que em 2020 o número total de turistas internacionais atinja 1.600 milhões - o equivalente a 20% da população mundial.

No Brasil, o turismo é um dos setores que mais tem crescido em termos de número de visitantes locais ou domésticos e, principalmente, estrangeiros. De acordo com a EMBRATUR (2012), o mês de janeiro de 2012 registrou a entrada de US\$ 661 milhões com turismo, segundo o Banco Central do Brasil (BCB). O volume de divisas é o mais alto dos últimos 12 anos, superando o recorde anterior, de US\$ 650 milhões, contabilizados em dezembro passado. Este crescimento requer a adoção de estratégias para adequar o receptivo às exigências dos novos e antigos visitantes (COBRA, 2001).

O Parque Nacional do Iguaçu (PNI), segundo destino turístico mais procurado no Brasil por turistas estrangeiros, além de abrigar as Cataratas do Iguaçu, eleita oficialmente como uma das Novas Sete Maravilhas da Natureza, é considerado um modelo de gestão pública e privada. Criado em 10 de janeiro de 1939 e tombado Patrimônio Natural da Humanidade em 1986 pela UNESCO, constitui uma das maiores reservas florestais da América do Sul, bem como de proteção dos recursos naturais renováveis do Estado do Paraná (EMBRATUR, 2010). No ano 2000, o IBAMA, que hoje é o Instituto Chico Mendes de Biodiversidade (ICMBio), criou o sistema de concessões a fim

de organizar a recepção dos turistas no PNI. Esta iniciativa resolveu a questão do monitoramento da conservação da biodiversidade e também criou infraestrutura e segurança para atender melhor aos turistas do mundo todo.

A soma total de empregados que trabalha nas concessionárias e no ICMBio é de aproximadamente 726. O número de empregados e o porte do PNI demonstram a importância do trabalho de Gestão de Pessoas para a capacitação e para a qualidade na prestação do serviço aos visitantes do mundo todo. Conforme o resultado das pesquisas realizadas pelas concessionárias, quase 90% dos visitantes são de origem estrangeira. Neste sentido, demonstra também a importância das ações de *marketing* na orientação para o mercado, pela possibilidade de projeção do destino turístico fora do país ser considerada alta.

Visando à excelência no atendimento aos turistas, o PNI possui uma gestão dupla e múltipla. A gestão do PNI é relativamente complexa por trabalhar basicamente com empresas terceirizadas que possuem contratos de concessão com duração que varia de 10, 15 até 20 anos, podendo ser renovados de acordo com avaliações dos resultados no período. As empresas concessionárias do PNI pesquisadas foram Cataratas S.A., Grupo Macuco (Macuco Safári; Cânion Iguazu e Macuco EcoAventura), Hotel das Cataratas, Helisul Táxi Aéreo Ltda.

5. METODOLOGIA

A fim de identificar como a GEP pode contribuir para a redução das barreiras internas na implementação da OPM das empresas concessionárias, este estudo utilizou-se da metodologia de estudo de multicase. Quanto ao delineamento temporal, optou-se pelo corte transversal com aproximação longitudinal, uma opção indicada quando o estudo longitudinal é inviável e o problema de pesquisa demanda a observação e análise do fenômeno ao longo do tempo.

A escolha do Parque Nacional do Iguazu como objeto de análise se deu em função de ser considerado um modelo de gestão dentre as Unidades de Conservação no Brasil e congrega quatro empresas que possuem autonomia de gestão e diferentes processos de GEP e níveis de OPM.

No processo de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semidirigidas com os gestores de todas as empresas que operam no Parque Nacional do Iguazu: Cataratas S.A., Grupo Macuco, Hotel das Cataratas e Helisul Táxi Aéreo Ltda.

Considerando-se a natureza e o papel estratégico das categorias analíticas OPM e GEP e a necessidade de triangulação de dados, foram considerados como informantes chave para este estudo os responsáveis pelas áreas de *Marketing* e Gestão de Pessoas, representantes da alta direção e colaboradores da linha de frente. As 21 entrevistas demandaram quatro meses de coleta que ocorreram no período de outubro de 2010 a janeiro de 2011. Todas as entrevistas realizadas foram integralmente transcritas e submetidas à análise de conteúdo.

Para identificar o grau de OPM, foram analisados os discursos dos gestores e dos demais colaboradores associados à geração da inteligência, à disseminação da inteligência e à responsividade de inteligência, tais como a existência de procedimentos e uma cultura de pesquisas e consultas constantes a clientes e monitoramento do mercado, compartilhamento das informações de mercado entre os diversos departamentos, incorporação das informações no planejamento e rápida resposta às demandas do ambiente.

Em relação à presença ou não de barreiras internas à implementação da OPM, buscou-se identificar em que grau se observavam conflitos pessoais e interdepartamentais, falta de comprometimento ou insatisfação dos colaboradores, resistência a mudanças, centralização e falta de autonomia nas decisões.

Por fim, a GEP foi avaliada a partir da identificação do desempenho das empresas nas dimensões: clareza estratégica e disseminação de diretrizes estratégicas, rotatividade de pessoal e processos de recrutamento, seleção, integração, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas.

A verificação da contribuição das práticas de GEP para redução das barreiras de implementação da OPM se deu por meio da avaliação comparativa da maior ou da menor magnitude destas barreiras nas empresas investigadas e sua conexão com boas práticas nas dimensões de GEP citadas acima.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está organizada em três itens: práticas de OPM utilizadas nas Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu; barreiras na implementação da OPM; práticas de GEP que contribuem para a redução das barreiras de implementação da OPM nas Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu.

6.1 Práticas de OPM utilizadas pelas empresas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu

O Parque Nacional do Iguaçu em sua gestão público-privada possui traços ou características de orientação para o mercado, constatado a partir dos casos analisados das concessionárias. Apesar deste fato, nenhuma concessionária apresentou conhecimento ou intenção clara de utilizar a OPM como estratégia de mercado. No Quadro 2 são resumidas as práticas de OPM das concessionárias, considerando-se os indicadores mais relevantes para o estudo em questão.

Quadro 2 - Resultados de pesquisa para a variável: Práticas de OPM

VARIÁVEL DE PESQUISA	PRÁTICAS DE REFERÊNCIA	SÍNTESE ANALÍTICA DOS RESULTADOS DE PESQUISA			
		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
Práticas de orientação para o mercado OPM	= Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática				
Geração de Inteligência	Pesquisa de satisfação dos clientes.	PP		PP	NP
	Contato direto com os clientes para identificar as necessidades, as críticas, as sugestões ou as reclamações.				NP
	Consegue detectar mudanças fundamentais no setor de atuação.			PP	NP
Disseminação de Inteligência	Realização de reuniões interdepartamentais para discutir tendências e acontecimentos do mercado.			PP	PP
	Os dados sobre satisfação dos clientes são regularmente disseminados em todos os níveis da concessionária.	PP		PP	NP
Concepção de Resposta	Planejamento de ações para as necessidades de mudanças no setor.			PP	PP
	Tempo de resposta ágil quanto às necessidades dos clientes.				PP
Implementação de Resposta	Atendimento imediato quanto às reclamações dos clientes.				NP
	Medidas corretivas diante das reclamações dos clientes.			PP	NP
	Execução do planejamento diante das necessidades de mudanças no setor.			PP	PP

Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com os resultados das análises dos estudos de casos apresentados.

De acordo com o Quadro 2, a *Empresa 2* apresentou, de modo geral, o maior número de práticas de OPM, demonstrando estar mais orientada para o mercado do que as demais concessionárias. Em seguida, aparece a *Empresa 1*. Ambas demonstraram bons resultados na maioria das variáveis. Não coincidentemente, são as empresas que mais investem no desenvolvimento e na capacitação dos empregados, como será demonstrado pelo Quadro 4 das práticas de Gestão Estratégica de Pessoas.

A pesquisa de satisfação dos clientes é uma das práticas utilizada para a geração da inteligência de mercado. No PNI esta pesquisa consta como obrigatória nos contratos de concessão. Independente desta obrigatoriedade, algumas concessionárias já valorizavam e faziam uso deste tipo de pesquisa. A prática da pesquisa de satisfação dos clientes foi identificada como de uso mais adequado e contínuo na **Empresa 2**. Na **Empresa 1**, a pesquisa é utilizada de maneira ainda pouco estruturada, apesar de ser valorizada. A **Empresa 3** possui a pesquisa, porém não utiliza internamente seus dados, repassando os dados coletados quase que diretamente para o ICMBio. A **Empresa 4** ainda não promove pesquisa de satisfação dos clientes.

Verifica-se que a variável 'pesquisa de satisfação dos clientes' é um indicador que demonstra maior ou menor tendência à OPM de cada concessionária analisada. Segundo Day (2001, p. 55), "Nas organizações orientadas para o mercado, toda decisão começa com o cliente e as oportunidades previstas para obter vantagem". No caso do PNI, uma grande vantagem seria a realização de uma pesquisa de satisfação dos clientes de modo unificado, para focar na satisfação do visitante e não no serviço de modo separado. Cada concessionária possui dados referentes apenas aos seus serviços sem, no entanto, conhecer a realidade total do Parque Nacional do Iguçu. Segundo declaração do chefe do ICMBio, já se pensou na possibilidade de unificação das pesquisas de satisfação dos clientes, visto que o visitante é um só, que utiliza os diversos serviços oferecidos pelo Parque Nacional do Iguçu.

O processo e o resultado da geração de inteligência de mercado poderiam ser compartilhados entre as concessionárias. O fato é que, pelos diversos depoimentos, contatou-se que as concessionárias não são consideradas concorrentes, muito pelo contrário, são vistas como empresas que agregam valor aos produtos e aos serviços umas das outras. Neste caso existe uma única exceção, pela existência de concorrência entre os serviços da **Empresa 3**, o que não invalida a necessidade do compartilhamento de informações, até para ser possível a criação de um diferencial competitivo para cada passeio em especial.

A realização de reuniões interdepartamentais para discutir tendências e acontecimentos do mercado é uma prática de disseminação de inteligência do mercado para os empregados da empresa. Esta ação é praticada nas concessionárias **Empresa 1** e **Empresa 2**, já nas concessionárias **Empresa 3** e **Empresa 4** é parcialmente praticada. Verificou-se na primeira a utilização de reuniões para solução de problemas imediatos e na segunda, o foco centrado na ISO 14000. Conforme entrevista com chefe do ICMBio, ocorrem duas reuniões anuais com todas as concessionárias. De acordo com Jaworski e Kohli (1993), o ideal é ocorrer no mínimo uma reunião trimestral para discutir tendências e acontecimentos do mercado.

O ideal é que houvesse um Plano Diretor para conectar e alinhar os objetivos e as estratégias das concessionárias em função da melhoria do atendimento ao visitante do Parque Nacional do Iguçu.

Além das práticas de referência de OPM utilizadas para a pesquisa, mais duas práticas de orientação para o mercado foram detectadas nas concessionárias: o monitoramento e a valorização da marca e o monitoramento da qualidade da prestação de serviços, ambos citados por Day (2001).

A primeira - monitoramento da marca - foi fortemente identificada na **Empresa 2** e na **Empresa 3** e a segunda - monitoramento da qualidade - foi identificada em todas as concessionárias, tendo maior ênfase e foco na concessionária **Empresa 4**, pela ISO 14000. A **Empresa 4**, neste aspecto, apresentou paradoxalmente um interesse extremo na qualidade do serviço e quase um desvio pela falta de interesse na satisfação dos clientes. Já na **Empresa 3**, na qual foi identificada a orientação para o produto ou o serviço, houve maior interesse com relação à satisfação dos clientes, porém menos do que na **Empresa 2** e na **Empresa 1**.

Analisando o histórico das concessionárias, verificou-se que cada uma apresenta ênfases diferentes: para o cliente e para o produto/serviço. Percebe-se que as **Empresas 1 e 2** possuem ênfase maior no cliente, enquanto as **Empresas 3 e 4** têm foco maior no produto/serviço. Isto corrobora com as práticas de OPM descritas no Quadro 1, em que as **Empresas 1 e 2** são as que mais desenvolvem ações de OPM, pois o foco no cliente é o elemento essencial (DESPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; NARVER; SLATER, 1990).

6.2 Barreiras na implementação da OPM nas Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu

A análise das barreiras para a implementação da OPM será complementada no item 6.3, quando são apresentadas as contribuições da GEP na redução das barreiras internas de implementação da OPM.

Quadro 3 - Resultados de pesquisa para a variável: barreiras internas à implementação da OPM

VARIÁVEL DE PESQUISA	PRÁTICAS DE REFERÊNCIA DA AUSÊNCIA DE BARREIRAS	RESULTADO DAS CONCESSIONÁRIAS			
		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
Barreiras internas à implementação da orientação para o mercado	= Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática				
Falha na Disseminação das Estratégias e da Inteligência de Mercado Falta de Clareza Estratégica	Comunicação interdepartamental fácil.			PP	PP
	Facilidade de acesso entre os departamentos.			PP	PP
Falhas na Gestão de Pessoas	Ausência de conflitos disfuncionais pessoais e interdepartamentais.			PP	PP
Falta de profissionalismo gerencial	Colaborador aceita fazer sacrifícios pessoais com prazer em benefício da concessionária.			PP	PP
	Colaborador se sente orgulhoso em fazer parte da concessionária.			PP	
Empregados Insatisfeitos	Realização de Pesquisa de Satisfação do Colaborador.			NP	NP
	Baixa rotatividade de colaboradores.			NP	
Centralização de Poder	Autonomia da gerência na sua própria área.		PP	NP	NP
Resistência a Mudança Incapacidade de aprendizagem da organização	Baixa resistência a mudanças por parte dos gerentes.			NP	NP
	Baixa resistência a mudanças por parte da maioria dos colaboradores.			PP	PP

Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com os resultados das análises dos estudos de casos apresentados.

Conforme apresentado no Quadro 3, as concessionárias *Empresa 1* e *Empresa 2* merecem destaque por não apresentarem barreiras na implementação da OPM. As barreiras comuns à *Empresa 3* e à *Empresa 4* foram: a não realização de pesquisa de satisfação do colaborador, a centralização de poder, a resistência a mudanças por parte da direção da empresa e a incapacidade de aprendizagem da organização. Somente a *Empresa 3* apresentou a barreira da alta rotatividade de pessoal.

Embora a adoção de determinadas práticas de GEP possa reduzir as barreiras de implementação da OPM, não há a eliminação total de todas elas, podendo variar a intensidade da sua influência sobre a OPM em novas situações organizacionais.

6.3 Práticas de GEP que contribuem para redução das barreiras de implementação da OPM nas Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu

No Quadro 4 são apresentadas práticas de GEP que podem auxiliar na superação das barreiras à implementação da OPM, a partir da análise das práticas atualmente adotadas nas concessionárias investigadas. A adoção de Programas de Incentivo baseados em premiações pelo bom desempenho do empregado é considerada altamente favorável para o aumento da motivação e, em consequência disto, o aumento gradativo da produtividade. Normalmente, deve estar ligado a um sistema de meritocracia ou de avaliação de desempenho. Esta prática não foi observada em nenhuma das concessionárias. A *Empresa 2* possui Plano de Carreira, uma prática de GEP que favorece o maior vínculo do empregado com a organização, assim como o seu engajamento e o seu comprometimento. Esta prática, que pode ser considerada um programa de incentivo a longo prazo, não foi identificada em outras concessionárias.

Quadro 4 - Resultados de pesquisa para a variável: práticas de GEP que contribuem para a redução das barreiras internas à implementação da OPM

VARIÁVEIS DE PESQUISA	PRÁTICAS DE REFERÊNCIA	RESULTADO DAS CONCESSIONÁRIAS			
		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
Práticas de gestão estratégica de pessoas	= Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática				
Tomada de Decisão e Alinhamento Estratégico da GEP	Existe um enunciado claro sobre os objetivos, a missão, a visão e os valores da organização.			PP	
	Os gerentes e os colaboradores conhecem os objetivos e a missão da organização na teoria e na prática.			PP	NP
Comunicação Interna Eficaz	Divulgação interna (<i>endomarketing</i>) sobre os objetivos, missão, visão e valores da concessionária.			PP	NP
	Divulgação dos objetivos a partir da integração e treinamentos.			PP	NP
Práticas de GEP alinhadas com a OPM	Recrutamento e seleção de acordo com o estabelecimento prévio do perfil do candidato.			PP	
	Premiações pelo bom desempenho do colaborador.	NP	NP	NP	NP
	Os colaboradores possuem o perfil certo para as funções assumidas.			PP	
Rotatividade e Absenteísmo	Controle de rotatividade de colaboradores.	PP		NP	NP
Promoções	Sistema de promoção aliado a um Plano de Carreira.	NP		NP	NP

Treinamento de Integração a novos Empregados	Aplicação de programa de integração a todos colaboradores da concessionária.			NP	NP
Treinamento	Treinamento para o desenvolvimento de líderes.			NP	NP
	Treinamento de Atendimento ao cliente oferecido a todos colaboradores da concessionária.			PP	NP
Avaliação de desempenho	Aplicação de sistema de avaliação de desempenho.			PP	NP

Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com os resultados das análises dos estudos de casos apresentados.

A comunicação interna eficaz, responsável pela disseminação dos objetivos, da missão, da visão, dos valores e das estratégias organizacionais é uma prática de GEP que busca superar a barreira de falha na disseminação das estratégias e da inteligência de mercado. Segundo Toaldo (1997), o gerenciamento das informações depende da comunicação e da sintonia interdepartamental. Esta prática foi observada na *Empresa 1* e *Empresa 2*. Na *Empresa 4* existem tais enunciados, porém não são disseminados aos empregados. A *Empresa 3* está em processo de desenvolvimento destes enunciados. Quanto ao conhecimento (teórico e prático) dos objetivos da organização, foi percebido somente na *Empresa 1* e *Empresa 2*. Na *Empresa 3* existe alguma conscientização, principalmente a partir dos próprios gerentes. Já na *Empresa 4* não foi constatado o conhecimento a respeito do conteúdo dos objetivos organizacionais pelos gestores entrevistados. Este fato demonstra qual das empresas está mais empenhada em divulgar internamente (*endomarketing*) as diretrizes gerais da organização, o que ficou demonstrado nos resultados: na *Empresa 2* foi constatado o maior indicador deste conhecimento por parte das gerências e dos colaboradores de linha. Na *Empresa 1* foi constatado também na gerência e entre os colaboradores de linha.

Da mesma forma, programas de integração de novos empregados e programas de treinamento constituem práticas de GEP que podem auxiliar no rompimento da barreira de falha na disseminação das estratégias e da inteligência de mercado. Somente a *Empresa 2* e a *Empresa 1* possuem programas de integração de novos empregados, de modo formal e que cumprem os objetivos expostos acima. Programas de Treinamento também podem ser adequados a esse propósito, desde que sejam bem planejados e que haja um acompanhamento de resultados. Em especial o treinamento de vendas e de atendimento ao cliente, quando oferecido a todos os empregados, pode ser utilizado como uma ferramenta de *marketing* e de orientação para o mercado. Neste ponto somente a *Empresa 1* já está colocando em prática tal conceito. A *Empresa 2* possui planos para implantar este tipo de treinamento em futuro próximo.

Com o objetivo de identificar insatisfações dos empregados que, segundo Day (2001), podem influenciar a qualidade do atendimento aos clientes, a *Empresa 2* utiliza o controle de rotatividade e também faz pesquisa de satisfação dos seus empregados. Na *Empresa 1* este controle é realizado de modo menos estruturado. A pesquisa de clima organizacional é realizada por iniciativa do gerente de *marketing* e não propriamente da área de gestão de pessoas. Essa barreira de falta de monitoramento ou interesse a respeito da satisfação do empregado também pode representar um reflexo de uma gestão centralizada, na qual o empregado não possui voz ativa e oportunidades de participação nas decisões organizacionais.

As barreiras Centralização de Poder e Resistência a Mudanças, detectadas por Harris (2002), foram observadas nas *Empresas 3* e *4*, sendo consideradas difíceis de serem eliminadas, em primeiro lugar pelo fato de partirem da cúpula da empresa e, em segundo lugar, pelo fato de que normalmente as práticas de GEP, que poderiam minimizar ou reduzir tais barreiras, precisam ser incentivadas pela própria direção da empresa, que reconhece e valoriza os investimentos no desenvolvimento profissional do empregado. Nos dois casos analisados isto não ocorre, ou seja,

há pouco investimento nas práticas de GEP. Este fato é refletido, também, na barreira identificada como insatisfação dos empregados.

De acordo com Lawler e Boudreau (2009), uma prática de GEP considerada efetiva para a redução da barreira de Centralização de Poder no curto prazo é o treinamento ou a contratação de uma equipe de líderes experientes e altamente qualificados, com poder de decisão para oferecer segurança à direção no processo de gestão. Dependendo do resultado continuado da nova equipe de líderes, é possível a redução conjunta da barreira de resistência à mudança por parte da direção, pois esta pode representar apenas um reflexo da primeira barreira. Num prazo de médio a longo prazo, pode-se adotar prática de GEP de adoção de programas de treinamento continuado para a formação e o desenvolvimento de líderes dentro da própria empresa, que também representa um incentivo para os empregados que desejam investir na carreira e crescer dentro da empresa. A **Empresa 3** tem a intenção de formar uma equipe de líderes e também pretende investir em treinamento para os mesmos. Este fato demonstra certa abertura no processo de mudança e um movimento no sentido da descentralização de poder.

Percebe-se nestes casos que uma barreira na implementação da OPM pode ser um reflexo da outra e a solução de uma também pode ser a solução para as demais barreiras. Outro aspecto relevante a ser considerado nas análises é o fato de as **Empresas 3 e 4** terem características de gestão familiar. Apesar de já terem em cargos de gerência profissionais do mercado, a direção geral da empresa continua sendo da família investidora. A gestão da empresa familiar de pequeno a médio porte tende a ser centralizada. Na medida em que ocorre uma expansão do porte da empresa ou da amplitude dos negócios no mercado, existe uma tendência de descentralização de poder, até para que a empresa consiga crescer e se desenvolver.

Ao finalizar a análise dos resultados, observa-se uma inter-relação entre os dados apresentados nos quadros 2, 3 e 4, mostrando que as **Empresas 1 e 2** adotam quase todas as práticas de GEP que diminuem as barreiras à implementação da OPM. Ao mesmo tempo, as barreiras não se mostram presentes e essas organizações são as que possuem mais ações de OPM. Em contrapartida, as **Empresas 3 e 4** não praticam a maioria ou praticam parcialmente as ações de GEP que reduzem as barreiras, apresentam várias barreiras e desenvolvem poucas ações de OPM. Comprova-se, desta maneira, o que defende a literatura utilizada nesta pesquisa, que as práticas de GEP contribuem para a redução das barreiras à implementação da OPM.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo de identificar práticas de GEP que contribuem para a redução de barreiras na implementação da OPM, pode-se concluir que, a partir de uma análise das concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu, o maior comprometimento organizacional e unicidade de esforços para implementar a OPM foi resultado de investimento continuado em práticas de GEP.

As informações coletadas nas quatro empresas mostram que a adoção de práticas de GEP contribui para a redução de barreiras à implementação da OPM, sobretudo aquelas relacionadas com o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e as estratégias da organização. Exemplo disso são os programas de treinamento direcionados ao aperfeiçoamento do atendimento aos clientes oferecidos a todos os empregados da **Empresa 1**, que foi considerada uma das melhores práticas de GEP com enfoque na OPM, de acordo com outra concessionária do PNI participante da pesquisa. Ao mesmo tempo, os dados obtidos nas concessionárias – **Empresas 3 e 4** – que apresentaram um número maior de barreiras na implementação da OPM demonstram que estas empresas não adotam a maioria das práticas de GEP analisadas nesta pesquisa.

Em síntese, é possível afirmar que as práticas de GEP adotadas pelas **Empresas 1 e 2** podem ser consideradas estratégicas por estarem alinhadas aos objetivos e às estratégias globais da organização e às ações de OPM. Esta afirmação está em concordância com a abordagem dos autores Becker e Huselid (2011), quando relacionam investimentos nas pessoas com o êxito das empresas na implementação das suas estratégias. As **Empresas 3 e 4**, por sua vez, possuem uma orientação para o produto, a partir de suas práticas de monitoramento da qualidade, ao mesmo tempo em que apresentam diversas práticas consideradas como barreiras a uma possível implementação da OPM como estratégia. Nessas empresas, sugerem-se iniciativas que propiciem uma coordenação

entre qualidade de produto e qualidade de vida do trabalhador, que poderá refletir diretamente na qualidade do atendimento ao visitante e na maior orientação para o mercado.

Este estudo interdisciplinar, envolvendo as áreas de Gestão de Pessoas e *Marketing*, resultou na percepção da relevância de se ampliar pesquisas com características inter e multidisciplinares, como forma de fomentar o aumento da comunicação e interação entre as diferentes áreas de uma organização, requisito fundamental para o sucesso organizacional no contexto atual. Uma proposta para ampliar e confirmar dados desta pesquisa é replicar este mesmo estudo no Parque Nacional do Iguaçu do lado argentino e em outros parques nacionais características semelhantes. Complementaria este estudo, também, a inclusão das práticas de Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento, além das práticas de *Marketing* e Gestão de Pessoas, que complementariam o estudo da OPM. Outro complemento significativo seria incluir a opinião dos clientes nas pesquisas sobre as práticas de OPM.

REFERÊNCIAS

AKEL Sobrinho, Z. **Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Tese (Doutorado). São Paulo, 2000.

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.) **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. On becoming a strategic partner: the role of human resources gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BARTELS, R. **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 421-428, 2011.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Overview: Strategic human resource management in five leading firms. **Human Resource Management**, v. 38, n. 4, p. 287, 1999.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BECTON, J. B.; SCHRAEDER, M. Strategic Human Resource Management: are we there yet? **The Journal of Quality and Participation**, v. 31, n. 4, p. 11-18, 2009.

BISP, S. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. **Journal of Market - Focused Management**, 4, 1; ABI/INFORM Global, p. 77-92, 1999.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. **Beyond HR: the new science of human capital**. Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The oxford handbook of human resource management**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

BROCKBANK, W. IF HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 38, n. 4, p. 337-352, 1999.

BRUNETTA, D. F. **A orientação para o mercado em empresas do setor de eventos: um estudo multicasos**. UFPR - Universidade Federal do Paraná, Dissertação de Mestrado. Curitiba: 2009.

COBRA, Marcos. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37 - 52, 1994.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESHPANDÉ, R.; FARELY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-37, 1993.

EDVARDSSON, I. R. HRM and knowledge management. **Employee Relations**, v. 30, n. 5, p. 553-561, 2008.

ELLINGER, A. E.; KELLER, S. B.; BAS, A. B. E. The empowerment of frontline service staff in 3PL companies. **Journal of Business Logistics**, v. 31, n. 1, p. 79-21, 2010.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro do Turismo. Notícias: **Gastos de turistas estrangeiros é maior em 12 anos.** Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/dadosefatos/>. Acesso em: 26.05.2012.

GAVA, R.; SILVEIRA, T. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 49-69, 2007.

HARRIS, L. C. Barriers to developing market orientation. **Journal of Applied Management Studies**, v. 8, 1999.

HARRIS, L. C. Sabotaging Market-Orientation Culture Change: An Exploration of Resistance Justification and Approaches. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 10, n. 3, p. 58-74, 2002.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 51, p.151-166, 2001.

HARRIS, L.C.; PIERCY, N. F. Management behavior and the barriers to market orientation. **Journal of Services Marketing**, v.13, 1999.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: A Measure of Marketing Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467-77, 1993.

LAWLER III, E. E.; BOUDREAU, J.; MOHRMAN, S. A. **Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations.** Stanford Business Books. Stanford, Califórnia, 2006.

LAWLER, E.; WORLEY, C. G. Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. **Ivey Business Journal**, v. 70, n. 4, p.1-5, 2006.

MARODIN, T. G.; GUARDIA, M. S.; VEIGA, A. R. N. A percepção da orientação para o mercado entre gestores de hotéis. **Revista Patrimônio: Lazer & Turismo**, v. 7, n.9, p.79-96, 2010.

MENGUC, B.; AUH, S. Conflit, leadership, and market orientation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, p. 34-45, 2008.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20 - 35, 1990.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 46-58, 2007.

QU, R.; ENNEW, C.; SINCLAIR, M. T. The impact of regulation and ownership structure on market orientation in the tourism industry in China. **Tourism Management**, v. 26, p. 939-950, 2005.

QUINTANA-DÉNIZ, A.; BEERLI-PALACIO, A.; MARTÍN-SANTANA, J. D. Human resource system as antecedents of hotel industry market orientation: an empirical study in the Canary Islands, Spain. **Hospitality Management**, v. 26, p. 854-870, 2007.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SLATER, S.; NARVER, J. Market orientation and the learning organization, **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63–74, 1995.

SOBRAL, F.; PECI, A.; SOUZA, G. C. Uma Análise Shift-share da Dinâmica do Setor de Turismo no Brasil: Recomendações para as Políticas Públicas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais...** ANPAD, 2006. CD-ROM.

TOALDO, A. M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado, PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura. 2003.

ULRICH, D; BROCKBANK, W. **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-144, 1999.

VOSBURGH, R. M. The evolution of HR: developing HR as an Internal consulting Organization. **Human Resource Planning**, v. 30, n. 3, p. 11-23, 2007.

WALL, T. D.; WOOD, S. J. The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. **Human Relations**, v. 58, n. 4, p. 429-462, 2005.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, 1992.