

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS SEM FINS LUCRATIVOS

ARTUR GOMES DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA
arturgomes1@hotmail.com

MÔNICA MOTA TASSIGNY
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA
monica.tass@gmail.com

ODÉSSIA FERNANDA GOMES DE ASSIS
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA
fernandagomesdeassis532@gmail.com

ANTONIO JACKSON ALCANTARA FROTA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA
jacksonfrota@ibest.com.br

JANAÍNA DE OLIVEIRA CEIA DANTAS
UNIVERSIDADE BARÃO DE MAUÁ
jana.ceia@hotmail.com

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS SEM FINS LUCRATIVOS

RESUMO

As rápidas e profundas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas observadas nas últimas décadas fez com que as organizações mudassem suas orientações de negócios objetivando atender o mercado e obter melhor desempenho. A partir da década de 1960, surgiram, como ferramentas que se propunham a auxiliar as organizações a se adaptarem ao novo ambiente, as ideias, conceitos e modelos de Orientação para o Mercado (OM) que, atualmente, ainda são utilizados. Nesse contexto estão inseridas as instituições federais que devem atender às exigências do mercado e obter melhor desempenho, porém, as mesmas são orientadas para o mercado? Para responder tal questão, foi estabelecido como objeto de pesquisa, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e, como objetivo geral, verificar se estas instituições são orientadas para o mercado. Para coleta de dados foi utilizado um questionário baseado no modelo de OM de Kholi e Jaworski (1990) e sua escala MARKOR aplicado a 314 respondentes. Os dados obtidos foram inseridos no *software Statistical Package for the Social Sciences* para cálculo do *Alpha de Cronbach* e efetuar uma Análise Fatorial Exploratória. Foi utilizado o *software AMOS*, para efetuar uma Análise Fatorial Confirmatória. Os resultados indicaram que as instituições pesquisadas são orientadas para o mercado.

Palavras-chave: Instituições Federais. Orientação para o Mercado. Escala Markor. Modelagem de Equações Estruturais.

MARKET ORIENTATION IN NON-PROFIT PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT

The fast and deep social, economic and technological changings observed in the last decades has caused a change in organizations' business orientations aiming to attend the market and obtain better performance. From the 1960s, the ideas, concepts and models about Market Orientation (MO), which are still used today, emerged as tools to help organizations adapt to the new environment. Federal institutions are inserted in this context and must meet the demands of the market and obtain better performance, but are they market-oriented? To answer this question, the Federal Institutes of Education, Science, and Technology were established as research object. It was established as a general objective, to verify if these institutions were market-oriented. For data collection, it was used a questionnaire, based on the MO model prosed by Kholi and Jaworski (1990) and its MARKOR scale, that was applied to 314 respondents. The data obtained were inserted in the software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to calculate the Cronbach's Alpha and perform an Exploratory Factorial Analysis. The AMOS software was used to perform a Confirmatory Factorial Analysis. The results indicated that the researched institutions are market-oriented.

Keywords: Federal Institutions. Market Orientation. MARKOR scale. Structural Equations Modeling.

INTRODUÇÃO

Com a introdução de novas ideias, conceitos e formas de reagir a antigos problemas, originados, principalmente, pelo desenvolvimento tecnológico, econômico e social observado nas últimas décadas, as organizações foram obrigadas mudar suas estratégias de forma a permanecer atuantes no mercado, atender às novas demandas do ambiente em que estão inseridas e ainda, aumentar seu desempenho. Como possível solução à adaptação a este novo cenário, a partir dos anos 1960, surgiu a Orientação para o Mercado- OM - que se apresentou como ferramenta capaz de conduzir as organizações a uma adaptação à nova realidade; aumentando seu desempenho e possibilitando maior rentabilidade (PELHAM, 2000).

A Orientação para o Mercado tem sido utilizada e tem atendido às expectativas por parte das instituições que adotaram seus princípios (PERIN E SAMPAIO, 2003), porém, algumas lacunas ainda precisam ser preenchidas, pois o referido construto ainda não foi aplicado a instituições sem fins lucrativos (BRADY E JONHSON, 2000). Juntando-se a este fato, a afirmação da CNI (2016, p. 1), de que a “a baixa qualidade dos serviços públicos se deve mais à má gestão dos recursos do que à falta deles [...] e que os brasileiros têm a percepção de que pagam caro por serviços ruins é cada vez maior”, surgiu a questão que suscitou o interesse em efetuar neste trabalho: As instituições públicas federais sem fins lucrativos são orientadas para o mercado? Para responder tal questão, foram eleitos, por conveniência, como objeto de pesquisa, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, instituições públicas federais sem fins lucrativos, e, como objetivo geral, identificar se estas instituições federais, sem fins lucrativos, são orientadas para o mercado.

Este trabalho é justificado pelo fato de que “ainda há poucos trabalhos efetuados nesta área e existe discordância no meio acadêmico quanto a um modelo de orientação para o mercado para estas organizações” (BRADY E JONHSON, 2000, p. 116), o que sugere que outros estudos sejam efetivados nesse tipo de organização.

A proposta deste trabalho se justifica, em termos teóricos, pois, desde o início da década de 1990, o tema OM e suas relações com vários outros fatores – como o desempenho estudado por Spillan (2005), o porte analisado por Perin e Sampaio (2003), o impacto no desempenho em organizações de pequeno porte estudado por Pelham e Wilson (1996) – foram estudados, mas “ainda são encontradas muitas lacunas na aplicação das abordagens teóricas” (BRADY; JONHSON, 2000, p. 1). Uma delas é sua aplicação em instituições públicas como aquelas aqui pesquisadas.

A aplicação dos conceitos de OM a instituições públicas de ensino, também se justifica, pois, ao se referir aos educadores e seus métodos de ensino, Bachelard (1996, p. 24) afirmou: “Em toda minha carreira, nunca vi um educador mudar de método pedagógico. O educador não tem o senso do fracasso justamente porque se acha um mestre. Quem ensina manda”. Tal afirmação é bem pertinente ao contexto do ensino público. Porém, a partir da análise das necessidades daqueles a quem a organização se destina a atender, como determina a Orientação para o Mercado, os educadores das instituições, terão que se ajustar às novas perspectivas adotadas pelas instituições, que, direta ou indiretamente, terão como origem e destino os elementos que causam a demanda por seus serviços, os alunos e a sociedade, provocando mudanças na postura de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breves considerações sobre os principais modelos de Orientação para o Mercado

As mudanças ocorridas no ambiente competitivo e a conseqüente necessidade de adaptação das organizações tornaram fundamental para a sobrevivência delas a adoção de uma estratégia, o que levou à modificação da orientação das organizações de um foco transacional para uma perspectiva com maior ênfase na relação com os clientes. Essa mudança transformou clientes em parceiros, tornando mais fortes os laços que unem organizações e clientes.

Nesse novo contexto, a OM mostrou-se como elemento fundamental para o sucesso e o melhor desempenho das organizações, especialmente por ressaltar uma maior interação com o mercado visando a um melhor desempenho (LEVITT, 1960; PELHAM, 2000; SHAPIRO, 1988). A seguir são apresentadas as abordagens de Levit (1960), Shapiro (1988), Kholi e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), e Day (2001) sobre OM.

2.1.1 Abordagem de Orientação para o Mercado segundo Levitt (1960).

Segundo Didonet (2007, p. 37), “uma das primeiras discussões sobre o conceito de *marketing* com foco na orientação ao cliente, advindas da comunidade acadêmica, é o artigo de Levit (1960), fato confirmado por Webster (1988) e Shet, Gardner e Garret (1988)”. Em seu artigo “Miopia em *Marketing*”, Levitt (1960) defendeu que:

- a) a organização deve agir como um todo e buscar um único objetivo para atrair e satisfazer seus clientes. Kholi e Jaworski (1993) ratificaram tal ideia ao incluírem a unidade da organização e o foco no cliente em seu modelo de OM;
- b) os gestores devem estar conscientes de que, além de fabricar produtos, devem conhecer seus clientes (e seus desejos) e o meio em que a organização atua. Tal necessidade foi também apontada por Kholi e Jaworski (1993), a qual chamaram Geração de Inteligência (GI);
- c) os objetivos e ideias dos gestores devem permear toda a organização. Kholi e Jaworski (1993) abordaram essa questão e a incluíram em seu modelo de OM, chamando-a de Disseminação de Inteligência (DI);
- d) a finalidade de uma organização é oferecer produtos ou serviços que venham a satisfazer os desejos de seus clientes. Infere-se que há uma resposta ao meio, que foi chamada de Resposta ao Ambiente (RA) por Kholi e Jaworski (1993) em seu modelo de OM;
- e) além de motivar as pessoas a trabalharem na organização, deve haver uma aprendizagem organizacional que deve estar implícita em sua cultura. Essa posição é também defendida por Narver e Slater (1990), que, em seu modelo de OM, defendem que a cultura organizacional proporciona melhor desempenho, o que é também sugerido por Day (2001).

Dessa forma, existem pontos comuns entre as ideias de Levit (1960), os modelos de OM sugeridos por Day (2001), Kholi e Jaworski (1993) e Narver e Slater (1990).

Levitt (1960) não sugere um modelo de OM. Em seu artigo “Miopia em *Marketing*”, o objetivo era criticar a visão restrita dos empresários que não conheciam exatamente o

potencial de seus negócios (OLIVEIRA, 2010). A figura 1 indica as ideias de Levitt em relação à OM.

Figura 1 – Orientação para o Mercado segundo a abordagem de Levitt (1960).



Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

2.1.2 Abordagem de Orientação para o Mercado segundo Shapiro (1988).

Em seu artigo “*What the Hell is ‘Market Oriented’?*” (Que diabo é “orientado para o mercado?”), Shapiro (1988) criou uma empresa fictícia, a *Wolverine Controller Company*, que passava por dificuldades e, nesse contexto, expôs suas ideias quanto à OM. no artigo, o presidente da *Wolverine*, após avaliar a situação da empresa, elabora e implanta soluções, e, assim procedendo, vai gradativamente orientando sua organização para o mercado.

O autor conclui que, para se orientar para o mercado, três regras básicas devem ser implantadas na organização:

- a) as decisões sobre compras devem permear toda a instituição. A difusão de informações por toda a organização é também defendida por Levitt (1960) e por Kholi e Jaworski (1993);
- b) as decisões ligadas à estratégia da organização devem ser tomadas com o engajamento completo dela. O envolvimento de toda a organização em torno de um objetivo também foi ressaltado por Levitt (1960) e por Kholi e Jaworski (1990), que, em seus antecedentes para OM, nomearam esse procedimento de “Dinâmicas interdepartamentais”;
- c) todas as decisões devem ser tomadas de forma coordenada e a organização como um todo deve se envolver em sua execução. Tal procedimento é também defendido por Kholi e Jaworski (1990).

O autor afirma que atender a todos os clientes é impossível; assim, defende que os clientes mais importantes devem ser atendidos, no que é seguido por Day (2001).

Quanto à cultura organizacional, ele afirma que, se as partes da organização tiverem objetivos diferentes, isso será refletido na cultura organizacional e no modo de operação da organização, influenciando o desempenho. Uma vez orientada para o mercado, a organização tem que ter um único objetivo comum. Definir uma cultura organizacional única como base para se orientar para o mercado é uma das recomendações de Levitt

(1960), Narver e Slater (1995) e Day (2001). A figura 2 mostra a OM, segundo Shapiro (1988).

Figura 2 – Orientação para o Mercado segundo Shapiro (1988)



Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

2.1.3 Abordagem de Orientação para o Mercado segundo Kholi e Jaworski (1990).

Os estudos sobre OM durante os anos 90 foram o tema principal do *Marketing Science Institute*, o que incentivou a produção acadêmica e resultou em muitos estudos que contribuíram para a identificação e mensuração do construto. Nesse contexto, surgiram os trabalhos de Kholi e Jaworski (1990) e Kholi, Jaworski e Kumar (1993), apresentando a escala MARKOR.

Para Kholi e Jaworski (1990, p. 3), “a implementação do próprio conceito de *Marketing* em uma empresa já a define como orientada para o mercado”. Os autores Kholi e Jaworski (1990, p. 3) ainda afirmam que a OM deve se basear em:

Foco no Cliente – as informações oriundas do meio em que opera servem como orientação para a organização se alinhar ao mercado e ao cliente.

Marketing Coordenado – a organização deve ter um só foco: atender às necessidades dos clientes.

Rentabilidade – ao se alinhar ao mercado e atender às necessidades dos clientes, o resultado esperado pela organização é o crescimento e o lucro.

Sugerindo uma aplicação empírica do construto, para se orientar para o mercado, a organização deve gerar inteligência, difundi-la por toda a organização e disponibilizar uma resposta àquela demanda do mercado. Assim, Kholi e Jaworski (1990, p. 4) afirmaram que as dimensões, indicadas na figura 3, da OM são:

Geração de inteligência: Consiste em obter e analisar as informações do mercado, incluindo-se aí as tendências dos clientes, movimentos dos concorrentes, ações do governo, etc. A forma de obtenção dessas informações pode variar, podendo ser formais ou informais, primárias ou secundárias e devem envolver todos os outros departamentos (além do departamento de *marketing*);

Disseminação por toda a organização: para se orientar para o mercado, a inteligência gerada deve permear toda a organização, de forma que esta se volte como um todo para um só objetivo: utilizar as informações disponíveis para atender ao mercado;

Capacidade de resposta: as informações colhidas no mercado e comunicadas a todos os setores da organização geram uma adaptação que pode ser uma mudança de procedimento ou de mercados-alvo, novos projetos, oferta de novos

produtos ou serviços ou qualquer outra atitude que a torne mais alinhada às necessidades do mercado.

Figura 3 – Modelo de Orientação para o Mercado proposto por Kholi e Jaworski (1990)



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Kholi e Jaworski (1990).

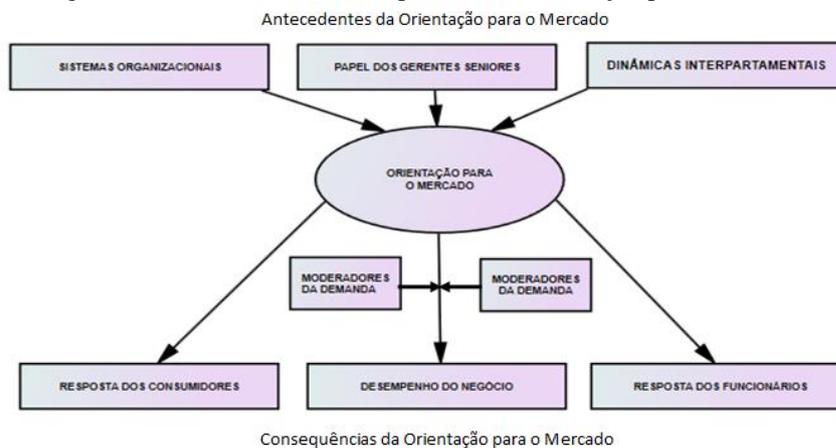
Os autores ainda sugerem que, uma vez integrada e coordenada, a organização torna-se mais preparada para enfrentar e superar as dificuldades que surgem no ambiente em que opera, permitindo o estabelecimento de estratégias mais fundamentadas na realidade da organização. Os autores afirmam ainda que, assim atuando, a organização desperta maior confiança dos clientes e uma conseqüente fidelização. Para se orientar para o mercado, a organização deve, previamente, observar certos critérios, os antecedentes da orientação. Os antecedentes da OM, indicados na figura 4, segundo Kholi e Jaworski (1990, p. 7) são:

Papel dos gerentes seniores – influenciar a cultura, os valores da organização, a capacidade para lidar com riscos, o enfrentamento de mudanças e a confiança no gerente de *marketing*;

Dinâmicas interdepartamentais – referem-se a todas as formas de relacionamento entre os departamentos da organização, envolvendo conflitos, objetivos comuns e ideias vindas de todos os departamentos;

Sistemas organizacionais – referem-se ao desenho da organização, sua estrutura formal, o departamento e as políticas de recompensa.

Figura 4 – Antecedentes e conseqüências da Orientação para o Mercado



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Kholi e Jaworski (1990, p. 7, tradução nossa).

Para mensurar o construto proposto, em 1993, Kholi, Jaworski e Kumar criaram a escala MARKOR (*Market Orientation*). Segundo os autores, esse instrumento possibilita a mensuração da OM em uma organização, ou seja, como e quanto uma organização recebe informações do meio, distribui essa informação internamente e responde ao mercado.

Dessa forma, os autores disponibilizam uma ferramenta para avaliação do construto OM, que opera por meio da observação dos resultados não só nos negócios e funcionários, mas considerando também o ambiente em que a organização se situa (CURI, 2007).

2.1.4 Abordagem de Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater (1990),

De acordo com Narver e Slater (1990), a OM deve permear a cultura organizacional da organização e, dessa forma, criar vantagem competitiva e valores para os clientes que podem até ultrapassar as expectativas destes. São avaliadas todas as formas e oportunidades de criar valor superior para os clientes atuais e futuros.

Os autores também afirmam que deve ser estabelecido um planejamento a longo prazo em termos de relacionamento, mudando o foco transacional para relacional com o cliente e também o desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional que faça com que a organização funcione como um só organismo e vise a um só objetivo: a criação de maior valor para o cliente.

O modelo de OM proposto por Narver e Slater (1990) é formado por cinco subconstrutos: três de natureza comportamental: orientação para a concorrência, orientação para o cliente e coordenação interfuncional e dois critérios de decisão: lucratividade e atenção ao longo prazo. A proposta dos autores é indicada na figura 5.



Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23).

Narver e Slater (1990, p. 21) definiram um modelo de OM composto por cinco dimensões:

Orientação para o cliente: foca a criação de maior valor para os mercados-alvo, identificando continuamente seus desejos e necessidades atuais e futuras. É formada por todas as atividades relativas à obtenção de informações sobre clientes nos mercados-alvo e a consequente disseminação dessas informações em todos os setores da organização.

Orientação para a concorrência: é a capacidade de entender os pontos fortes e fracos dos concorrentes no curto prazo e suas estratégias e capacidades no longo prazo, tanto atuais como potenciais, o que dá à organização a oportunidade de adquirir um diferencial e, assim, alcançar a satisfação atual e futura dos clientes.

Coordenação Interfuncional: compreende todos os esforços contínuos e coordenados para envolver a organização como um todo na busca de maior valor para os clientes.

Longo Prazo: objetiva evitar que valores superiores sejam criados pelos concorrentes e também possibilita a oferta constante de valores adicionais para os clientes.

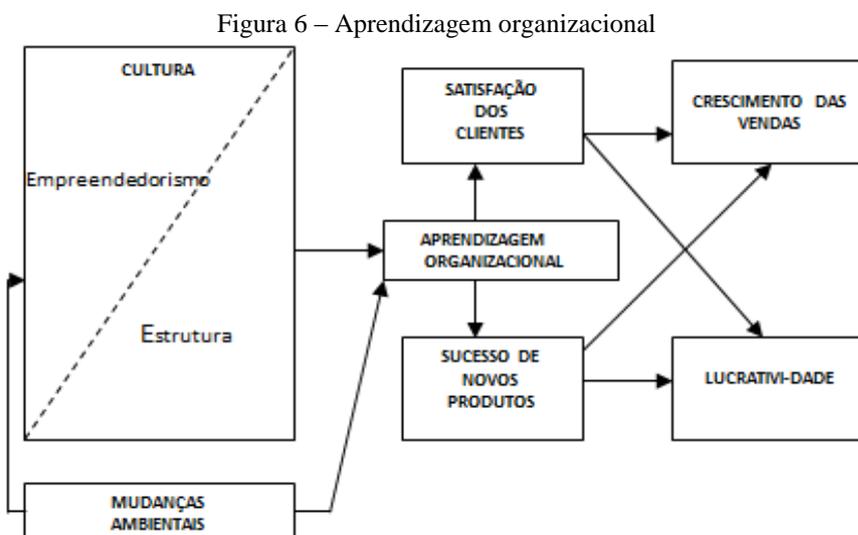
Lucratividade: como objetivo final do negócio, é sentida como resultado do melhor desempenho. A Orientação para o Mercado é diretamente relacionada à melhoria da lucratividade da empresa.

Os autores, após reunirem e revisarem vários conceitos de Orientação para o Mercado, chegaram à conclusão de que a “Orientação para o Mercado é a cultura organizacional que gera, de forma mais eficiente e efetiva, o comportamento necessário para a criação de valor superior para os consumidores e, dessa forma, mantém um desempenho superior para o negócio” (NARVER; SLATER 1990, p. 21) e também de que “a OM é o princípio cultural fundamental da aprendizagem organizacional” (NARVER; SLATER, 1995, p. 67).

Os autores também afirmaram que, para se orientar para o mercado, a organização deve adotar procedimentos que resultem em um aprendizado o qual direcione o alinhamento da organização a seus objetivos. Há, também, um lado cultural que motiva os funcionários e os incita a adotarem prioritariamente a criação de valor para os clientes.

Kholi e Jaworski (1990), em seu modelo de OM, defendem a disseminação das informações por toda a estrutura da organização. Narver e Slater (1995) extrapolam esse pensamento, afirmando que todas as informações, ideias, conhecimentos e até mesmo os *stakeholders* que possam levar à criação de valor e ao alinhamento ao mercado devem ser do conhecimento de toda a organização.

A forma com que se apresenta a aprendizagem organizacional proposta por esses autores, indicada na figura 6, é formada por cinco dimensões: duas de cultura (empreendedorismo e OM) e três de clima (estrutura orgânica e aberta, planejamento estratégico descentralizado e liderança facilitadora).



Fonte: Narver e Slater (1995, p. 67, tradução nossa).

Os autores defendem que a OM é parte da aprendizagem organizacional que proporciona melhor desempenho à organização. Day (2001) e Levitt (1960) também se referem à cultura, porém Kholi e Jaworski (1990) afirmam que é a OM que propicia melhor desempenho.

2.1.5 Abordagem de Orientação para o Mercado segundo Day (2001).

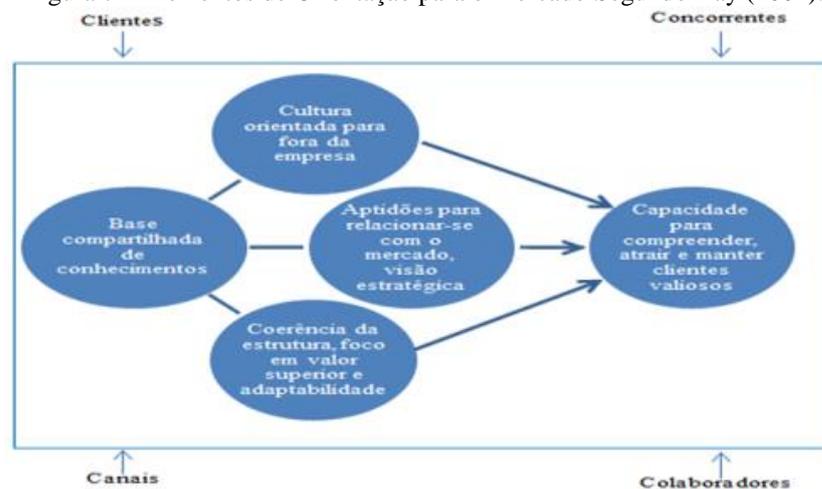
Em um mercado de concorrência tão acirrada, compreender, atrair e manter clientes se tornou condição indispensável para a sobrevivência das organizações. Orientar-se para o mercado capacita as organizações a atingir tal condição. É atraindo e mantendo clientes satisfeitos que se obtém lucro e essa satisfação deve se transformar em fidelidade (DAY, 2001).

O quanto uma organização deve se orientar para o mercado não está definido, porém, ela deve estar mais próxima de seus clientes que seus concorrentes. Agindo assim, a organização estará bem informada a respeito de seus clientes e do mercado, possibilitando a identificação e manutenção de clientes fiéis, buscando “afastar” aqueles que não são constantes e não lucrativos e cujo atendimento é mais caro (DAY, 2001).

Day (2001) propõe um modelo de OM formado por três dimensões: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Esse modelo muito se assemelha ao proposto por Narver e Slater (1990) e também ao proposto por Kholi e Jaworski (1990).

Em seu modelo de OM, Day (2001) destaca também os elementos representados na figura 7: capacidade para analisar, responder e relacionar-se com o mercado; estabelecimento de uma cultura que permita avaliar o ambiente externo à organização e ter uma estrutura que permita a adaptação às possíveis exigências do mercado. A organização deve manter uma fonte de conhecimentos que seja comum a toda a sua estrutura que deve dar apoio a esses elementos, buscando informações e distribuindo-as no ambiente interno, de modo a fornecer subsídios que apoiem a realização ou as modificações na estratégia da organização e, também, construindo o bom relacionamento com clientes e colaboradores internos.

Figura 7 – Elementos de Orientação para o Mercado Segundo Day (2001).



Fonte: Day (2001, p. 20).

Day (1994, p. 45) afirmou que “muitas empresas aspiram se tornar orientadas para o mercado, mas falham ao introduzir e sustentar essa orientação. Frequentemente, elas subestimam o quão difícil é mudar o foco da organização de uma preocupação interna para uma externa”.

Segundo Levitt (1960), os líderes devem iniciar a implantação e ser responsáveis pela disseminação da ideia de se orientar para o mercado dentro da organização com o objetivo de criar uma cultura dentro dela. Já segundo Narver e Slater (1995, p. 67), “a cultura é a base para a aprendizagem organizacional e seus benefícios”. Dessa forma, no modelo de OM sugerido por Day (2001) existe uma relação entre OM e cultura organizacional.

A OM não pode ser estabelecida com precisão, pois, para fazê-lo, uma organização precisa adotar procedimentos internos e determinar formas de interagir com o meio ambiente que vão depender diretamente de suas especificidades. Dessa forma, ao se orientarem para o mercado, as organizações devem levar em conta as características do modelo de OM que mais se ajustem ao seu perfil e/ou ao meio em que operam.

3- METODOLOGIA

O objetivo geral deste trabalho é verificar se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são orientados para o mercado. Para alcançar o objetivo proposto foi elaborado este trabalho que é considerado descritivo, pois é orientado por hipóteses teóricas preestabelecidas e objetiva descrever e relatar como ocorrem certos fenômenos ou como certas variáveis se comportam em determinada situação (MALHOTRA, 2001). Este trabalho pode ser considerado também de caráter exploratório e de natureza quantitativa (MATTAR 1999).

Em relação à observação de corte transversal utilizada neste trabalho, seguiu-se o que sugere Malhotra (2001) e, em relação ao uso de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para avaliar as relações entre variáveis e adequação de modelos, foram seguidas as orientações de Arbuckle (2007), Byrne (2010), Hair Jr. *et al.* (2009), Hooper *et al.* (2008), Kline (2011) e Marôco (2010). O uso de dados resultantes de levantamentos transversais é muito utilizado em trabalhos que envolvem o uso de SEM, uma vez que possibilitam a investigação de modelos complexos, formados por variáveis endógenas e exógenas que se inter-relacionam (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000). Segundo Chin (1998), a SEM possibilita flexibilidade ao pesquisador quando facilita a ligação entre os dados e a teoria. Além disso, Hair Junior *et al.*, (2009) ressaltam que a SEM permite avaliar relacionamentos múltiplos entre os grupos de variáveis ao mesmo tempo, o que não acontece com boa parte das técnicas estatísticas de análise multivariada.

Deve ser ressaltado que quantificar e medir desempenho não é mais algo restrito a organizações que têm fins lucrativos (HANNA, 2010) e, além disto, em relação à Orientação para o Mercado, ainda existem lacunas a pesquisar (BRADY; JONHSON, 2000), uma delas é sua aplicação em instituições públicas. Assim, definiu-se como objeto de pesquisa os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia brasileiros – IFs -, instituições públicas de ensino atuando no Brasil desde 1909 e que, até 2002, tinha sua rede composta por 140 escolas; já em 2014, a rede era composta por 366 escolas (MEC, 2014). Esta expansão, em tão curto tempo, justifica a importância da avaliação da forma de atuação dessas instituições em relação às demandas do contexto social em que se inserem.

Decidiu-se adotar o modelo de Orientação para o Mercado de Kholi e Jaworski (1990) e sua escala MARKOR (KHOLI, JAWORSKI E KUMAR, 1993) associada a uma escala Likert de cinco pontos uma vez que o estudo de Oliveira (2010) foi efetuado em contexto similar ao deste trabalho e os resultados ratificaram a propriedade do uso desta escala e que Sampaio (2000, p. 47) afirma que esta escala “já apresentou resultados satisfatórios para a mensuração da OM em diferentes mercados e culturas distintas dos EUA e tem sido mais utilizada no contexto brasileiro”. O quadro 1 indica as variáveis eleitas para compor as dimensões da Orientação para o Mercado.

Quadro 1 – Dimensões e variáveis de Orientação para o Mercado

Dimensões	Variáveis
Geração de Inteligência	OMGI1 – Realizar reuniões com os alunos e/ou seus potenciais empregadores ou pesquisar o mercado para identificar que cursos/habilitações serão necessárias no futuro. OMGI2 – Detectar mudanças nas preferências de nossos alunos e potenciais empregadores destes por cursos/habilitações. OMGI3 – Fazer pesquisas com os alunos e potenciais empregadores para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações. OMGI4 – Detectar e avaliar, periodicamente, os prováveis efeitos que as mudanças no ensino (por exemplo, legislação) poderão gerar em nossos alunos e potenciais empregadores destes.
Disseminação da Inteligência	OMDI1 – Realizar reuniões interdepartamentais, com a participação de alunos e de seus potenciais empregadores para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado. OMDI2 – Divulgar, em todos os níveis, fatos relevantes (por exemplo, publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional, etc.), relativos aos alunos, professores, técnicos administrativos ou à instituição por meio de comunicação dela (site, jornal, comunicação escrita, etc.). OMDI3 – Divulgar dados regularmente sobre a satisfação dos alunos ou seus potenciais empregadores.
Resposta ao Ambiente	OMRA1 – Desenvolver novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos, seus potenciais empregadores e o mercado necessitam. OMRA2 – Planejar e elaborar respostas às mudanças detectadas no ensino, com a participação das áreas administrativa e acadêmica. OMRA3 – Coordenação entre as áreas administrativa e acadêmica. OMRA4 – Considerar as reclamações de alunos ou de seus potenciais empregadores para que sirvam como indicativo de que algo na instituição pode estar errado, deve ser avaliado e, se for o caso, alterado ou substituído. OMRA5 – Avaliação, por parte das áreas administrativa e acadêmica, das possibilidades de mudanças nos cursos/habilitações com base na observação dos alunos e/ou de seus potenciais empregadores.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kholi, Jaworski e Kumar (1993).

O instrumento de pesquisa, já com as alterações resultantes de dois pré-testes, foi enviado aos sujeitos da pesquisa (reitores, pró-reitores, diretores de Campus, coordenadores e pessoas ligadas à gestão dos IFs) por meio de um *link* de acesso, elaborado com a ferramenta *Google Drive* e também por meio do instrumento impresso; “esse procedimento parte da premissa de que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos” (SAMPAIO, PERIN E FERREIRA, 2008, p. 89).

Os dados foram coletados entre junho de 2014 e fevereiro de 2015 em IFs de todo o Brasil e, após a verificação de *outliers* e *missing values* (HAIR JUNIOR ET AL., 2009), foi formada uma amostra composta por 314 questionários válidos. Os dados foram digitados e submetidos a análises com os *softwares Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*, versão 20, para efetuar Análise Fatorial Exploratória (AFE) e verificação do *Alpha de Cronbach*, e *AMOS* versão 21, para Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Para a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, foram utilizadas as recomendações de

Arbuckle (2007), Byrne (2010), Hair Junior *et al.*, (2009), Hooper *et al.*, (2008), Hu e Bentler (1999) e Kline (2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o *software* SPSS, verificou-se a propriedade da escala e consistência interna dos dados por meio da verificação do *Alpha de Cronbach* que deve ter como limite mínimo a faixa entre 0,6 e 0,7 (HAIR JUNIOR *ET AL.*, 2009).

4.1. Alpha de Cronbach

O *Alpha de Cronbach* indica a confiabilidade da escala utilizada para medir o construto que se pretende e a “consistência interna baseada na correlação média entre os itens [...] é o índice mais comum para análise” (CORRAR *et al.*, 2009, p. 64). Esse índice é “frequentemente utilizado em pesquisas empíricas que envolvem testes com vários itens, que abrangem variáveis aleatórias latentes” (CORRAR *et al.*, 2009, p. 65). Para a OM foi encontrado o *Alpha de Cronbach* 0,884, indicado na tabela 1.

Tabela 1 – *Alpha de Cronbach* para a Orientação para o Mercado

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	12

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015).

Tal resultado indica confiabilidade da escala e consistência interna dos dados (HAIR JUNIOR *ET AL.*, 2009).

4.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Com o objetivo de obter mais informações sobre os dados e o construto avaliado, foi feita uma Análise Fatorial Exploratória - AFE. Para uma boa AFE, no teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); um dos testes de medida de adequação da amostra (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA), o resultado deve ser maior que 0,50 e no Índice de Esfericidade de Bartlett, o *Sig.* (teste de significância geral) deve ser menor que 0,05 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Também se deve avaliar a matriz anti-imagem, cujos índices devem estar acima de 0,50, e as comunalidades (poder de explicação das variáveis), que devem estar acima de 0,50 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Utilizando-se o *software* SPSS foi efetuada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Para a Orientação para o Mercado, o KMO obtido foi 0,891, indicado na tabela 2.

Tabela 2 – *Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test* para Orientação para o Mercado

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1625,615
	df	66
	Sig.	.000

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015).

Como os resultados obtidos para o KMO foram maiores que 0,5, os testes de esfericidade de Bartlett apresentaram *Sig.* < 0,005, as comunalidades e os resultados da matriz anti-imagem apresentaram resultados > 0,50 (não relacionados por falta de espaço), há a indicação de que a amostra é apropriada e que nenhuma variável deverá ser retirada do modelo (HAIR JUNIOR *ET AL.*, 2009).

4.1.3 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Para a avaliação da qualidade de ajuste dos modelos, vários índices são utilizados, pois “nenhum valor único “mágico” para os índices de ajuste separa modelos bons de ruins” (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009, p. 577).

quando os modelos ficam mais complexos, aumenta a possibilidade de modelos alternativos com ajuste equivalente; assim, múltiplos índices de ajuste devem ser usados para avaliar qualidade de ajuste de um modelo e devem incluir:

- o valor de χ^2 e o DF associado;
- um índice de ajuste absoluto (ou seja, GFI, RMSEA ou SRMR);
- um índice de ajuste incremental (ou seja, CFI ou TLI);
- um índice de qualidade de ajuste (GFI, CFI, TLI etc.);
- um índice de má qualidade de ajuste (RMSEA, SRMR etc.). (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009, p. 577).

Embora Hair Junior *et al.*, (2009) sugiram que cinco índices são suficientes para identificação da qualidade de ajuste do modelo e Chin *et al.* (2008, p. 289) defenda que “três índices de medição por construto são suficientes para identificar a qualidade do ajuste”, neste trabalho, para a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, serão verificados nove índices: CMIN/DF; RMSEA; GFI; AGFI; CFI; NFI; TLI; PGFI e PCFI. Os parâmetros utilizados para avaliação serão os seguintes:

a) O *Minimum Value of the Discrepancy* (CMIN) e *Degrees of Freedom* (DF) CMIN/DF – “Embora ainda não haja um consenso sobre a exatidão desse índice, as recomendações são de que ele pode variar de 2,0 a 5,0” (HOOPER *et al.*, 2008, p. 54).

b) Segundo Hair Junior *et al.*, (2009, p. 586), “os índices CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*) variam entre 0 e 1, com valores mais altos, acima de 0,90, indicando melhor ajuste”.

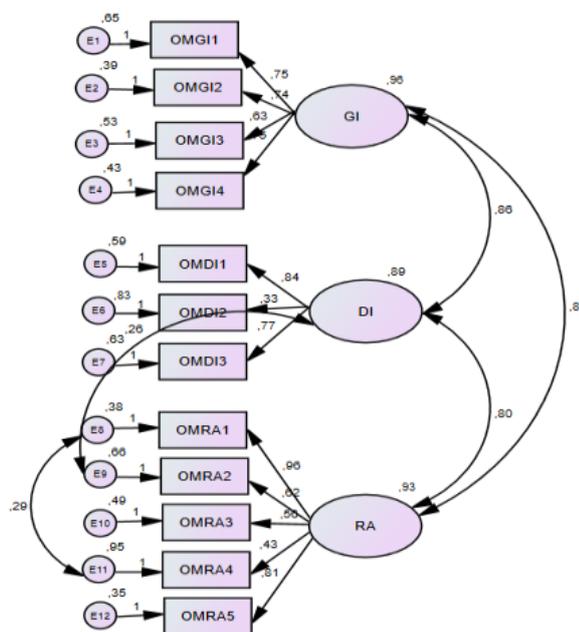
c) O “NFI (*Normed Fit Index*) varia entre 0 e 1” (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009, p. 570; MULAİK, 2009, p. 325) e em “um modelo com bom ajuste deve estar entre 0,8 e 0,9” (MAROCO, 2010, p. 234).

d) Cabe ressaltar que “estudo empírico de diversas medidas determinou que RMSEA é a medida mais adequada para uso em estratégias de modelos confirmatórios” (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009, p. 569). Segundo Byrne (2010), o índice RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) deve ser menor que 0,05 para que indique excelente ajuste, porém, Hair Junior *et al.*, (2009, p.570) afirmaram que “o RMSEA está entre 0,03 e 0,08”, concordando com Arbuckle (2007, p. 592), que sugere que “um excelente indicativo de ajuste para o RMSEA estaria em torno de 0,05, podendo ser utilizado até 0,08 e que esse índice não deve ser utilizado se for maior que 0,1”. Por sua vez, Mulaik (2009, p. 339) afirma que “um valor igual ou menor que 0,05 indica bom ajustamento”.

e) Os índices PGFI e PCFI devem ser maiores que 0,5 (HU; BENTLER, 1999).

Uma vez estabelecidos os critérios para avaliação, a equação estrutural para Orientação para o Mercado foi inserida no *software* AMOS para a realização de AFC. Após as reespecificações efetuadas com base no *output* do AMOS, foi obtido o modelo para a Orientação para o Mercado, indicado na figura 8 e seus índices de ajustamento indicados na tabela 3.

Figura 8 – Equação Estrutural para o Modelo de Orientação para o Mercado



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015).

Tabela 3 – Resumo dos índices de ajustamento do modelo de Orientação para o Mercado

CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	PGFI	PCFI
2 < x < 5	<0,10	≥0,90	≥0,90	≥0,90	≥0,80	≥0,90	≥0,50	≥0,50
2,997	,080	,929	,887	,938	,911	,938	,584	,697

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015).

Com base nas afirmações de Arbuckle (2007), Byrne (2010), Hair Junior *et. al.*, (2009), Hooper *et. al.*, (2008), Hu e Bentler (1999) e Kline (2011), os índices mostrados na tabela 3 apontam que o modelo de OM de Kholi e Jaworski (1990) ajustou-se bem aos IFs, indicando a identificação do construto, o que está em sintonia com o que é estabelecido na Lei de criação dos IFs (BRASIL, 2008) e em suas diretrizes (SETEC, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de Orientação para o Mercado, mesmo tendo sido proposto na década de 1990, ainda apresenta lacunas a serem pesquisadas. Um desses *gaps* foi aqui esclarecido, pois foi identificado neste trabalho que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, instituições públicas federais de ensino sem fins lucrativos, são orientadas para o mercado. Tal achado pode indicar que nem todas as instituições públicas oferecem serviços de má qualidade aos usuários, uma vez que as instituições pesquisadas partem da demanda social, avaliam e processam essas informações em sua estrutura e disponibilizam um serviço e/ou produto que visa atender a uma demanda da sociedade na qual está inserida.

Como limitação deste trabalho, poderia ser apontada a pesquisa de corte transversal, que possibilita conhecer o assunto pesquisado em um determinado tempo e a utilização de apenas um tipo de instituição federal. Um estudo longitudinal poderia identificar o construto aqui pesquisado em outras instituições públicas e sua variação ou não ao longo do tempo.

Sugere-se, para pesquisas futuras no contexto deste trabalho, que sejam utilizados conceitos e/ou teorias oriundos de outros ramos do conhecimento com o objetivo de

identificar novas relações ou interações que facilitem, apoiem ou possam resultar em melhor gestão e/ou desempenho organizacional no âmbito do serviço público federal. Além disso, sugere-se utilizar como objeto de pesquisa, instituições diferentes daquelas aqui pesquisadas.

REFERÊNCIAS

ARBUCKLE, L. **AMOS 16.0 User's Guide**. Chicago: Amos Development Corporation, 2007.

BACHELARD, G. A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BRADY, E.; JONHSON, L. Market Orientation: Market orientation in not for profit organizations: The development of theoretical meaningfulness. In: CONFERENCE ADELAIDE. Australian and New Zealand Marketing Academy: **ANZMAC**, 2000. p. 116-121

BYRNE, B. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and Programming**. New York: Routledge, 2010

CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 1, Mar. 1998.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. “Qualidade dos serviços públicos no Brasil deveria ser melhor, segundo pesquisa da CNI”, publicado no **Jornal do Brasil** em 12/07/2016. Disponível em: <http://www.jb.com.br/pais/noticias/2016/07/12/qualidade-dos-servicos-publicos-no-brasil-deveria-ser-melhor-segundo-pesquisa-da-cni/>. Acessado em: 25/05/2017.

CORRAR, L.J. *et al.* **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

CURI, D. P. **Orientação para o Mercado: A Relação entre a Orientação para a Tecnologia e o Marketing Relacional**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2007.

DAY, G. S.. **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIDONET, S. R. **Orientação para o Mercado e Eficiência, Aplicações ao Segmento Supermercadista**. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

HAIR, JUNIOR. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANNA, Julia. The Hard Work of Measuring Social Impact. **HBS working knowledge**. Harvard business school. Artigo publicado em 14/06/2010. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/forms/newsletter.html>>. Acesso em 20/06/2014

HOOPER, D.; COUGHLAM, J.; MULLEN, M. R.; Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 6, Issue 1, p. 53-60, 2008.

HU, L. e BENTLER, P.M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, 6, pp. 1-55. 1999.

KHOLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, p. 1-18, July 1990.

- KHOLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation, *JMR. Journal of Marketing Research*, ABI/INFORM Global, v. 30, n. 4, p. 46, nov. 1993.
- KLIN, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** 3rd ed. New York: The Guilford Press, 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAROCO, J. **Análise de Equações Estruturais**. Pêro Pinheiro: Report Number, 2010.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa em Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MEC. Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. 2014. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf>. Acesso em: 22 jan.2015.
- MULAİK, Stanley A. **Linear Causal Modeling with Structural Equations**. London, 2009.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, n. 2 p. 20-35, Oct. 1990.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, v. 59, p. 63-74, July 1995.
- OLIVEIRA, A. G. **Marketing Educacional: uma análise da relação entre orientação para o mercado e desempenho em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T.A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 24, n. 1, p. 27-43, Winter, 1996.
- PELHAM, A. M. **Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms**. *Journal of Small Business Management*, jan. 2000. Disponível em: <<http://www.allbusiness.com>>. Acesso em: 18 dez. 2009.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. A Influência da Orientação para o Mercado e do Porte sobre a Performance Empresarial: Um Estudo Comparativo entre o Varejo de Confeções e a Indústria Eletro-Eletrônica. In: **ENANPAD**, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-64.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2014.
- SAMPAIO, C. H. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance em Empresas do Varejo de Vestuário no Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; FERREIRA, G. C.A Relação entre Sucesso de Novos Produtos, Orientação para o Mercado e Performance Empresarial. **Produto & Produção**, v. 9, n. 3, p. 85-94, out. 2008.
- SHAPIRO, B. P. What the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, p. 119-125, nov./dec. 1988.
- SPILLAN, J. E. The Effect of a Market Orientation on Business Performance: a study of small-sized service. *Journal of Small Business Management*, Apr. 2005.
- STEENKAMP, J. E. M.; BAUMGARTNER, H. On the use of structural equation models for Marketing modeling. *International Journal of Researching Marketing*, v. 17, n. 2/3, p. 195-202, Sept. 2000.