



Mestrado Profissional
em Gestão Pública



MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO
DO NORDESTE

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO ORIENTADA PARA
O MERCADO: a aplicação da escala *MARKOR* no IFPE - *Campus Recife***

RECIFE

2017

AUSTRINO GERMANO BEZERRA FILHO

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO ORIENTADA PARA
O MERCADO: a aplicação da escala *MARKOR* no IFPE - *Campus Recife***

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Professor Doutor Marcos Roberto Gois de Oliveira

RECIFE

2017

Catálogo na fonte

Bibliotecária: Luiza de Oliveira, CRB4 1316

B574f Bezerra Filho, Austrino Germano.
Formação profissional técnica de nível médio orientada para o mercado: a aplicação da escala *MARKOR* no IFPE – *Campus Recife campus Recife.* / Austrino Germano Bezerra Filho – Recife, 2017.

91 fls.: Il.: figuras, quadros, tabelas.

Orientador: Marcos Roberto Gois de Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, 2017.

Inclui bibliografia.

Inclui anexos.

1 Marketing de Relacionamento. 2 Orientação para o Mercado. 3 Segmentação de Mercado. I Marcos Roberto Gois de Oliveira (orientador). II Título.

658.802 CDD (22.ed.)

UFPE (BC 2017)

AUSTRINO GERMANO BEZERRAFILHO

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO ORIENTADA PARA
O MERCADO: a aplicação da escala *MARKOR* no IFPE - *Campus Recife***

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 15/05/2017

BANCA EXAMINADORA

Marcos Roberto Gois de Oliveira, Dr.
(Orientador)

Denilson Bezerra Marques, Dr.
Examinador interno - UFPE

Alba de Oliveira Barbosa Lopes, Dra.
Examinador externo

A Deus, que está sempre presente em minha vida;
Aos meus pais Rita Maria Bezerra, *in memoriam*, e
Austrino Germano Bezerra, por todo amor e
dedicação durante toda minha vida;

Aos meus irmãos, especialmente a Rosane Germano,
in memoriam, Risonilta Germano e Alcino Germano
Bezerra, pelo amor e carinho;

Aos meus filhos Austrino Neto, Anna Caroline e
Caio Germano pela subtração das horas que
deveriam ser dedicadas a eles.

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, por ter proporcionado e custeado este curso.

Ao Programa de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, pela acolhida em seu corpo discente.

Ao meu orientador Marcos Gois por acreditar na possibilidade da realização deste trabalho.

Ao Coordenador do Programa Professor Denilson Marques e Professores do Mestrado pela atenção, colaboração, incentivo e apoio com que nos acolheram no Programa.

À Bibliotecária Luiza de Oliveira pelas orientações técnicas bem como a Sandra Santiago e Lillian Melo.

Aos colegas administrativos do IFPE, pela longa caminhada e companheirismo no exercício da profissão.

A todos os colegas do curso, especialmente a Oseias, Paulo e Jerry, foi maravilhoso compartilhar com todo esse período do curso.

VERDADE

A porta da verdade estava aberta,
mas só deixava passar
meia pessoa de cada vez.

Assim não era possível atingir toda a verdade,
porque a meia pessoa que entrava
só trazia o perfil de meia verdade.

E sua segunda metade
voltava igualmente com meio perfil.
E os meios perfis não coincidiam.

Arrebentaram a porta. Derrubaram a porta.
Chegaram ao lugar luminoso
onde a verdade esplendia seus fogos.
Era dividida em metades
diferentes uma da outra.

Chegou-se a discutir qual a metade mais bela.
Nenhuma das duas era totalmente bela.
E carecia optar. Cada um optou conforme
seu capricho, sua ilusão, sua miopia.

(ANDRADE, C.D., 2002)

RESUMO

Esta pesquisa analisa a relação entre Orientação para o mercado e o desempenho do IFPE *Campus* Recife, com aplicação adaptada da escala MARKOR, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kuma. Para a coleta de dados foi aplicado questionário em formato de escala Likert de 5 pontos, com vinte e cinco questões distribuídas em três dimensões: Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Resposta ao Ambiente para os servidores do Instituto Federal de Educação, ocupantes de cargos da alta administração das áreas executivas e acadêmicas, responsáveis pelas funções ligadas às atividades de tomada de decisão. Para o desempenho, foram utilizados os indicadores disponíveis no Relatório de Gestão do Exercício de 2015 da instituição pesquisada. Os resultados indicaram Orientação para o mercado moderada e o desempenho real verificado nos relatórios da gestão foi bem próximo ao desempenho calculado pelos valores estimados e testados na função de desempenho, confirmando a alta correlação entre a Orientação para o mercado e a *performance*, corroborando o que registra a literatura acadêmica.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado. Dimensão. Desempenho.

ABSTRACT

This research analyses the relation between Market Orientation and the performance of IFPE *Campus* Recife, with adapted application of MARKOR scale, developed by Kohli, Jaworski and Kuma. For data collection a questionnaire was applied in format of 5 points Likert's scale, containing twenty five questions spread in three dimensions: Intelligence Generation, Intelligence Dissemination and Answer to Ambient for the public service employees of Instituto Federal de Educação, occupants of high administration offices of executive and academic areas, responsible for functions linked to decision making activities. For performance, the indicators present on Annual Management Report 2015 of the researched institution were used. The results point to moderate Market Orientation and the real performance shown on management reports was very close to the performance calculated by estimated and tested values in the performance function, confirming the high correlation between the Market Orientation and performance, corroborating to what is registered in the academic literature.

Keywords: Market Orientation. Dimension. Performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela nº 1	Variáveis da Dimensão GI (Geração de Inteligência)	50
Tabela nº 2	Teste de média da Dimensão GI (Geração de Inteligência)	51
Tabela nº 3	Estatísticas de Confiabilidade (GI)	52
Tabela nº 4	Variáveis da Dimensão DI (Disseminação de Inteligência)	53
Tabela nº 5	Teste de média da Dimensão DI (Disseminação de Inteligência)	53
Tabela nº 6	Estatísticas de Confiabilidade (DI)	55
Tabela nº 7	Variáveis da Dimensão RA (Resposta ao Ambiente)	55
Tabela nº 8	Estatísticas de Confiabilidade (RA)	56
Tabela nº 9	Teste de Média da Dimensão RA (Resposta ao Ambiente)	56
Tabela nº 10	Teste de Média da Dimensão OM (Orientação para o mercado)	58
Tabela nº 11	Estatísticas de Confiabilidade (GI, DI, RA, OM)	59
Tabela nº 12	Indicadores de Desempenho	61

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1	Localização dos <i>campi</i> nas Regiões de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco	19
Figura nº 2	Antecedentes e Consequentes da Orientação para Mercado	28
Figura nº 3	Gráfico Medidas da GE: Estatísticas Descritivas	51
Figura nº 4	Gráfico Medidas da DI: Estatísticas Descritivas	54
Figura nº 5	Gráfico Medidas de RA: estatísticas Descritivas	57
Figura nº 6	Gráfico Medidas da OM	60

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1	Estudos Empíricos que Utilizaram a MARKOR	26
Quadro nº 2	Resumo dos Antecedentes Kohli e Jaworski	31
Quadro nº 3	Resumo das Consequências Kohli e Jaworski	32
Quadro nº 4	Resumo dos Moderadores de Kohli e Jaworski	34
Quadro nº 5	Características de Organizações Orientadas ou não para o mercado	36
Quadro nº 6	Variáveis da Escala MARKOR	41
Quadro nº 7	Variáveis e Indicadores de Desempenho dos Institutos Federais de Educação	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	O IFPE	17
2	DELIMITAÇÃO TEMÁTICA	21
3	JUSTIFICATIVA	22
4	OBJETIVOS	24
4.1	OBJETIVO GERAL	24
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
5	QUADRO TEÓRICO	25
5.1	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO EMPRESARIAL	25
5.1.1	Antecedentes e Consequentes da Orientação para o Mercado - OM	28
5.1.2	Geração de Inteligência, Disseminação e Resposta ao Ambiente	34
5.2	VANTAGENS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	36
5.3	CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS ATUAIS	37
6	METODOLOGIA	38
6.1	TIPO DE PESQUISA	38
6.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
6.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	40
6.4	ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO	40
6.5	VARIÁVEIS ANALISADAS	42
6.6	TRATAMENTO DOS DADOS	43
7	ANÁLISE DOS DADOS	49
7.1	GRADUAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	49
7.1.1	Geração de Inteligência	50
7.1.2	Disseminação de Inteligência	52
7.1.3	Resposta ao Ambiente	55
7.1.4	Orientação para o Mercado	58
7.1.5	Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho	61
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
8.1	RECOMENDAÇÕES	65
8.1.1	Limitações da Pesquisa	65
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	74
	ANEXO A - MARKET ORIENTATION SCALE	78
	ANEXO B - ACÓRDÃO 2267/2005	81

1 INTRODUÇÃO

A orientação para o mercado (OM) vem se consolidando como uma cultura ou comportamento que permite melhorar o relacionamento das organizações com seus públicos, gerando valor superior para os clientes e vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que a adotam, Antoni, Magnante e Damacena (2013).

Nesta visão, defendia-se a importância da empresa servir o mercado, McKitterick (1957) enfatizou uma filosofia organizacional apoiada no entendimento e atendimento das necessidades e desejos dos consumidores que chamou de “conceito de gerência de *marketing*”, colocando o consumidor no centro da gestão. Para Day (1999) a empresa deve ser orientada de fora para dentro; Kok e Driessen (2012) defende a realização de estudos sobre os antecedentes e consequências da orientação para o mercado em organizações públicas e semi públicas, para confirmar ou não os efeitos positivos no desempenho organizacional.

Ao longo da década de 1990, consolidou-se uma teoria que introduz o “*marketing concept*”, configurando uma fundamentação filosófica da orientação para o mercado, desse modo, desenvolveram-se medidas para o construto e testou-se o impacto da orientação para o mercado sobre a *performance* empresarial. Dentre os estudos que trataram desse tema, destacam-se as linhas representadas por Narver e Slater (1990), e por Kohli e Jaworski (1993).

A partir de 2001 as pesquisas sobre orientação para o mercado ganham espaço nos Estados Unidos e Europa, Liao et al (2011) se difundindo pelo mundo acadêmico através dos artigos de Jaworski e Kohli (2006). Eles investigaram o construto orientação para o mercado, avaliando seus antecedentes e consequências. Desde então, diversos esforços teóricos, metodológicos e empíricos foram empreendidos em torno do tema.

Recentemente, os estudos de Antoni, Magnante e Damacena (2013) analisaram a turbulência crescente e intensificação da concorrência no mercado e concluíram a necessidade das empresas tomarem uma série de atitudes, buscando estreitar seus relacionamentos com o cliente, aumentando seu grau de fidelização, e, dessa forma, conseguir compreender melhor (do que os concorrentes) as necessidades atuais e futuras dos clientes.

A partir da década 1990 aparecem as primeiras evoluções representativas em gestão na administração pública do Brasil, buscando o desenvolvimento econômico e também se elabora o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, motivado pela crise interna de inflação e falta de investimento internacional, Bresser Pereira (1998).

De acordo com Mello (1991) percebe-se uma preocupação maior com o ensino profissional. O Governo Federal executa, na área educacional, políticas que abrem oportunidades para muitos jovens e adultos a entrarem no mercado de trabalho.

Em 1988 a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil – CFB concedeu à Educação o *status* de direito fundamental social, passando a ser veementemente associada aos princípios da dignidade humana e à teoria dos direitos fundamentais.

Desse modo, as políticas públicas precisam priorizar o combate às desigualdades sociais, promovendo a Educação para romper com as limitações que impedem o desenvolvimento econômico do país em todas as áreas. O Governo Federal de 1994-2010 assumiu a existência de uma relação direta entre qualificação e emprego como eixo das políticas públicas de trabalho, contribuindo para expansão da oferta de cursos privados de educação profissional¹.

A CFB no seu artigo nº 206 determina que “a educação visa o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). Nesse contexto a educação profissional e tecnológica promove a empregabilidade, entendida como condição individual necessária ao ingresso e permanência no mercado do trabalho, sendo de responsabilidade exclusiva dos trabalhadores (DOROTEU, 2014). Em face à relevância deste debate, prevalece a tese de que a alocação eficiente dos recursos públicos, através das políticas públicas educacionais, permite a otimização de benefícios sociais.

Em 1999, a Escola Técnica Federal de Pernambuco – ETFPE é transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (CEFET-PE), ampliando seu portfólio de cursos e passando também a atuar na Educação Superior com a formação de tecnólogos.

¹ Abordado no Capítulo 7 do documento do IPEA: Políticas Públicas de Emprego, Trabalho e Renda no Brasil/2006: http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/2006/cap7_politicas.pdf

Em 2004, com a publicação do Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, são criados os Cursos Técnicos na Modalidade Integrada. Já em 2005, o Decreto nº 5.478, de 24 de junho de 2005, institui o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA).

Finalmente, com a publicação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científico e Tecnológico e criado os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IF's.

O artigo nº 206 determina que “a educação visa o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988).

Viver dignamente em sociedade significa, entre outros fatores, ser igual em direitos e garantias comparativamente a todos os cidadãos. Tal realidade, porém, apenas poderá ser concretizada por intermédio de uma educação de qualidade, que possa equiparar os seres humanos com vistas a diminuir as diferenças inseridas, há tanto tempo, no núcleo social. Assim, declarar e assegurar, de forma expressa, o cumprimento dos direitos ligados à educação é mais do que a sua oficialização: é o reconhecimento e a expressão da validade e da indispensabilidade deste bem para os cidadãos (PALMA; FRANCESCHINA, 2015)

Nesse contexto a educação profissional e tecnológica promove a empregabilidade, entendida como condição individual necessária ao ingresso e permanência no mercado do trabalho, sendo de responsabilidade exclusiva dos trabalhadores, o Governo Federal de 1994-2002 assumiu a existência de uma relação direta entre qualificação e emprego como eixo das políticas públicas de trabalho, contribuindo para expansão da oferta de cursos privados de educação profissional.

“No Brasil, a dificuldade de escolarização e do sucesso acadêmico é permeada por inúmeras variáveis, que incluem desde a formação do professor até as condições econômicas do país.” (DOROTEU, 2014), em face à relevância deste debate, prevalece a tese de que a alocação eficiente dos recursos públicos, através das políticas públicas educacionais, permite a otimização de benefícios sociais.

Desse modo, as políticas públicas precisam priorizar o combate às desigualdades sociais, promovendo a Educação para romper com as limitações que impedem o desenvolvimento econômico do país em todas as áreas.

A administração burocrática foi adotada a partir dos anos 30 com fins de substituir a administração patrimonialista, tendo por base os princípios meritocráticos (OLIVEIRA, 1970).

Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal (BRESSER PEREIRA, 1996)

A consolidação do modelo meritocrático se dá por volta de 1938 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, objetivando combater a ineficiência do serviço público e reorganizar a administração pública, promovendo mudanças desde rotinas de trabalho como formas de ingresso no serviço público (RABELO, 2011).

Conseguindo construir uma tecnoburocracia que imprime uma nova ordem política, padronizando o funcionalismo sem muita mudança até o final dos anos 80 (RABELO, 2011).

A partir dos anos 90 aparecem as primeiras evoluções representativas em gestão na administração pública do Brasil, buscando o desenvolvimento econômico e se elabora o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, motivado pela crise interna de inflação e falta de investimento internacional, baseado nas ideias neoliberais (ZWICK et. al, 2012).

Este modelo liberal pretendia captar recursos externos para diminuir a dívida pública e captar investidores internacionais para o Brasil, fazendo o país entrar definitivamente no processo de globalização.

Como alternativas ao modelo burocrático, que foi considerado inadequado por sua presumida ineficiência, dois modelos organizacionais e um paradigma relacional foram apresentados (SECCHI, 2009).

A administração pública gerencial (AGP) e o governo empreendedor (GE) são modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas. O movimento da governança pública (GP) se traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo. (SECCHI, 2009)

De acordo com Secchi (2009), a administração pública gerencial é um modelo pós-burocrático para a estruturação e gestão da administração pública baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade, contudo, desde a Emenda Constitucional de 1998 com a alteração do §3º do Art. 37 introduzindo o princípio da eficiência. Isso trouxe a necessidade de apurar se existe eficiência nas ações do governo.

Neste estudo, procura-se analisar a Orientação de Mercado do IFPE, medindo as suas dimensões e a relação com o desempenho organizacional para a formação e qualificação profissional. A Educação Brasileira compreende a categoria trabalho como um direito ao indivíduo, promovendo o desenvolvimento de aptidões específicas para a vida produtiva (Lei 9394/1996), agregando valores formativos necessários à inclusão social do mesmo.

1.1 O IFPE

Essa pesquisa se desenvolve no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Pernambuco - IFPE, incluindo somente o *Campus Recife*, que é uma instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC).

Para compreender este processo, se faz necessário conhecer o contexto para o qual a pesquisa está direcionada. Trata-se de uma Instituição de ensino público técnico profissional, cujo direcionamento é formar jovens preparados para as exigências do mundo do trabalho.

Este item busca discursar sobre as relações estabelecidas entre Educação e Trabalho bem como o percurso traçado pelas Escolas Técnicas Federais até chegarem a composição de Institutos Federais, resgatando a sua identidade formativa. Conhecer este contexto formativo e as transformações ocorridas no seu interior, constitui um arcabouço discursivo para compreender e justificar a importância dos estudos que este trabalho apresenta.

Educação e trabalho no Brasil sempre tiveram uma relação dual, boa parte devido ao processo de colonização imposto ao País. As desigualdades sociais e econômicas vêm afetando o tipo de Educação ofertada à população, especialmente, em sua modalidade Profissional.

De acordo com Silva (2010) o Decreto nº. 7.566 se deu no ano de 1909 e provocou o início da preocupação nacional com a questão da formação profissional, o então Presidente da República, Nilo Peçanha, criou uma rede de 19 Escolas de Aprendizes Artífices, distribuídas pelos estados do País.

O então chamado ensino industrial era destinado à população menos favorecida economicamente. Contudo, tais medidas tinham como objetivo ser uma solução para vários problemas sociais enfrentados pelo Brasil na época, porém, foram praticamente inviabilizados, devido entre outros problemas, às dificuldades de funcionamento das escolas, pela falta de capacitação dos professores e outros fatores. (SILVA, 2010, p.104)

Entre os anos 1990 – 2010 percebe-se uma preocupação maior com o ensino profissional. O Governo Federal tem executado, na área educacional, políticas que se contrapõem às antigas concepções e abrem oportunidades para muitos jovens e adultos a entrarem no mercado de trabalho. Para tal será feita uma retrospectiva.

Em 1999, a Escola Técnica Federal de Pernambuco – ETFPE é transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco – CEFETPE, ampliando suas ações e passando também a atuar na Educação Superior com a formação de tecnólogos (IFPE, 2009).

Em 2004, com a publicação do Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, são criados os Cursos Técnicos na Modalidade Integrada. Posteriormente em 2005, o Decreto nº 5.478, de 24 de junho de 2005 institui o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) (IFPE, 2009).

Com mudanças ocorridas no âmbito de atuação dos Centros Federais, sobretudo com a lei nº 8.948/94 (Criação do Sistema Nacional de Educação Tecnológica), o Cefet-PE expandiu seu raio de atuação com a implantação das Unidades de Ensino Descentralizadas – as UNEDs. Assim, é criado o Cefet Petrolina, a partir da Escola Agrotécnica Federal Dom Avelar Vilela – EAFDABV, (Decreto nº. 4.019, de 19 de novembro de 2001). Depois vem a UNED Pesqueira, no Agreste Pernambucano, (criada com a Portaria Ministerial nº 1.533/92, de 19/10/1992), e a UNED Ipojuca, na Região Metropolitana do Recife, fronteira com a região da Mata Sul do Estado (com a portaria Ministerial nº 851, de 03/09/2007). (IFPE, 2009).

Finalmente, com a publicação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criado os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Na busca de ampliação do acesso à educação e de permanência e aprendizagem nos sistemas de ensino, diversas medidas como a expansão da oferta da educação profissional preferencialmente em parceria com Estados, Municípios e Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, instituída pela Lei 11.195. Em 2004, com o Decreto 5.154 houve a integração do ensino técnico de nível médio ao ensino médio. Em 2008, essa modalidade de ensino foi contemplada com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; podemos dizer que são alguns dos esforços para melhorar a formação do trabalhador e contribuir com sua qualidade de vida. (SILVA, 2010, p.105)

A constituição IFPE foi realizada a partir da base territorial de atuação e caracterização das regiões de desenvolvimento onde os *campi* estão situados. Ao ser criado o IF, surge uma instituição de educação profissional e tecnológica com 569 professores, 523 servidores administrativos e 10.793 alunos, distribuídos em seis *campi* de ensino, situados em municípios distintos do Estado de Pernambuco (IFPE, 2009).

Os *campi* estão localizados em cinco Regiões de Desenvolvimento do Estado, a saber: na Região Metropolitana do Recife (RMR), na Região da Mata Sul (RMS) e nas Regiões do Agreste Central (RAC), Agreste Meridional (RAM) e Sertão do Pajeú (RSP), como mostra a figura a seguir: Figura 1: Localização dos *campi* nas Regiões de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco.

Figura 1- Localização dos *campi* nas Regiões de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco



Fonte: <http://www.ifpe.edu.com.br>

O IFPE passou a ser constituído por dez *campi*: Belo Jardim, Barreiros e Vitória de Santo Antão (Escolas Agrotécnicas Federais - AFs); Ipojuca e Pesqueira (antigas UNEDs do CEFET-PE); Recife (antiga sede do Cefet-PE); Afogados da Ingazeira, Caruaru e Garanhuns, da Expansão II; Cabo de Santo Agostinho, Palmares, Jaboatão, Olinda, Paulista, Abreu e Lima e Igarassu, da Expansão III da Rede e o *Campus* Virtual da Educação a Distância (EaD), com aulas presenciais em 19 polos.

O ensino profissional destinado à capacitação profissional dos jovens trabalhadores que atuarão no mercado de trabalho recebe uma vigorosa atenção das três esferas de governo (federal, estadual, municipal), num passado recente foi um tema ignorado nos estudos sobre a origem e as mudanças da educação do Brasil. Na visão de Cunha (2005) parte deste processo pode ser explicada pela preocupação maior do ensino tradicional que se destina às elites sociais e ao trabalho intelectual. Nesse contexto, cabe um olhar mais atencioso para este tipo

de educação formadora. É neste cenário que se busca desenvolver pesquisas que permeiem as políticas e as práticas pedagógicas aplicadas ao ensino profissional, contextualizando-as com este mercado de enorme potencial.

O IFPE promove a formação profissional do futuro trabalhador preocupada com a educação antes e além dos limites físicos, ou seja, uma formação ampla do indivíduo politicamente consciente com os seus limites e necessidades.

Promover a educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva, de modo a contribuir para a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade” (IFPE, 2009, p. 20).

O IFPE com suas ações caminha na direção de libertar o ser humano das cadeias do determinismo que limita o desenvolvimento de parte de sociedade desprovida dos recursos indispensáveis a uma adequada formação educacional.

2 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA

O estudo tem como tema a Orientação para o Mercado do IFPE, suas Dimensões e o Desempenho Organizacional.

De acordo com o critério espacial (GIL, 2010) a pesquisa social, eminentemente empírica, precisa-se delimitar o *locus* da observação, ou seja, o local onde se desenvolve a pesquisa é no IFPE *Campus* Recife.

Outro critério que deve ser considerado é o temporal, que de acordo com Gil, (2010) refere-se ao período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito. O presente estudo ocorreu entre 2013-2016.

O ponto seguinte diz respeito a delimitação relacionada à definição do "campo de observação", o mesmo comporta, além do local (recorte espacial) e circunstâncias (recorte temporal), a população a ser estudada (RUDIO, 2013).

A população contempla os servidores docentes e administrativos com funções de confiança lotados na Direção Geral e demais Diretorias (Ensino, Pesquisa, Administração, Planejamento).

A pesquisa investiga a Orientação para o Mercado do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Pernambuco – IFPE, com o uso da escala adaptada MARKOR (*Market Orientation*), para o IFPE *Campus* Recife. O problema é apresentado através da seguinte questão: A Orientação para o Mercado analisada pelas suas dimensões, afeta o desempenho organizacional do IFPE? Para responder a essa questão será realizado uma pesquisa quantitativa, cujo instrumento de investigação será o questionário, aplicado aos servidores ocupantes de cargos ou funções de gestor, diretor, coordenador de departamento e coordenação de cursos profissionalizantes do IFPE, *Campus* Recife.

3 JUSTIFICATIVA

A realização dessa pesquisa foi motivada por 4 razões a saber: pessoal, institucional, social e acadêmica.

A motivação pessoal pelo tema reside no fato do proponente da pesquisa atuar numa unidade do IFPE, que tem como uma de suas finalidades a formação de nível técnico, tendo como missão a promoção da educação técnica, tecnológica e científica em todos os níveis e modalidades, cujo princípio norteador é a indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, entendida como prática cidadã e inclusiva, contribuindo dessa forma para a formação integral do ser humano bem como para o desenvolvimento sustentável da sociedade (IFPE, 2009).

Institucionalmente a escolha do IFPE *Campus* Recife ocorreu devido a grande quantidade de oferta de cursos profissionalizantes técnicos de nível médio, tecnólogo e superior que atendem os jovens da Região Metropolitana do Recife – RMR, assim, no que concerne ao aspecto institucional, o estudo justifica-se por fornecer dados que contribuem para aperfeiçoar, ainda mais, a gestão dessa instituição, posicionando-a perante aqueles que utilizam seus serviços, como também em relação a toda a sociedade, o que pode contribuir para melhorar a qualidade na gestão dessas organizações.

A motivação social se deve a partir da compreensão de que os resultados apresentados podem contribuir para que o IFPE implemente novos projetos no que concerne ao planejamento e execução de ações relacionadas à expansão e criação de novos cursos técnicos para jovens e adultos, ampliando assim as oportunidades de mais jovens se qualificarem profissionalmente para o exercício profissional, colocando-os no mercado de trabalho, aspecto que constitui um ganho social.

Por fim, a motivação acadêmica justifica-se por existir uma necessidade de maior aprofundamento teórico-empírico da relação existente entre a Orientação para o Mercado (OM) e o desempenho organizacional. Com isso, busca-se contribuir, de modo empírico, com a utilização de um modelo de OM, estabelecendo as relações de

interdependência existentes entre os constructos. Busca-se também adicionar aportes para o campo prático com resultados empíricos, que poderão proporcionar melhor compreensão da relação existente entre a OM e o desempenho organizacional, gerando, assim, melhores condições para o processo de planejamento e tomada de decisão.

4 OBJETIVOS

A seguir são delineados os objetivos geral e específico do estudo.

4.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a orientação para o mercado e a relação com desempenho organizacional do IFPE *Campus* Recife, medindo suas dimensões.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) aplicar a escala MARKOR (*Market Orientation*) de Kholi, Jaworski (1993) para medir a orientação para o mercado no IFPE;
- b) medir as dimensões da orientação de mercado;
- c) analisar o desempenho organizacional do IFPE, *Campus* Recife.

5. QUADRO TEÓRICO

Este item contextualiza o ambiente por onde perpassa o presente estudo. Apresenta as principais características do campo de pesquisa, constituindo um arcabouço teórico articulado, para que se compreenda os princípios norteadores do estudo.

5.1 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E DESEMPENHO EMPRESARIAL

A orientação para o mercado vem se consolidando como uma cultura ou comportamento que permite melhorar o relacionamento das organizações com seus públicos, gerando valor superior para os clientes e vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que a adotam, Antoni, Magnante e Damacena (2013)

Embora os estudos relacionados à orientação para o mercado apresentem uma evidência empírica de uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho, outro estudo no Brasil (MANDELLI, 1999), sugere uma relação fraca ou ausência entre orientação para o mercado e desempenho.

Perin e Sampaio (2003) conceitua o desempenho empresarial de uma forma mais ampla, como sinônimo de eficiência organizacional, focando em um domínio mais restrito, relacionando-a com a *performance* financeira da empresa, Venkatraman e Ramanujam (1986).

De acordo com Deshpandé, Farley e Webster (1993) a *performance* empresarial tornou-se um importante componente da pesquisa empírica da área de *Marketing*, havendo grande interesse entre os acadêmicos e profissionais em medir e entender esse conceito. A importância do conceito de desempenho é um consenso entre os autores da área, Venkatraman e Ramanujam (1986); Rowe e Morrow (1999); Rich Et Al. (1999); Uncles (2000). Para Pelham e Wilson (1996); Strong (2000) complexidade e multidimensionalidade do

desempenho dificulta a seleção de um esquema conceitual para defini-la, bem como a identificação de medidas acuradas para operacionalizá-la, Dess e Robinson (1984).

Aaker (2010) e Moen (1999) postulam que o estudo acerca do tamanho da empresa e *performance* empresarial tem sido uma das prioridades de investigação, neste sentido, uma série de estudos empíricos foram desenvolvidos para investigar essa relação, apresentando resultado bastante similar, qual seja, o de que existe uma relação positiva entre o tamanho da empresa e seu desempenho, Moen (1999); Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000); Ghemawat (2012); Aaker (2010).

Ao longo dos anos 1990, consolidou-se uma teoria que introduz o *marketing concept*, fundamentação filosófica da orientação para o mercado, assim, desenvolveram-se medidas para o construto e testou-se o impacto da orientação para o mercado sobre a *performance* empresarial. Dentre os estudos que trataram desse tema, destacam-se as linhas representadas por Narver e Slater (1990) e por Kohli e Jaworski (1993)

O quadro 1 traz a relação de algumas dessas pesquisas que buscaram relacionar orientação para o mercado e desempenho empresarial bem como o país em que foi realizada a investigação.

Quadro 1– Estudos Empíricos que Utilizaram a MARKOR

Estudo	País da Pesquisa
Jaworski e Kohli (1993)	EUA
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia
Pelham (1997)	EUA
Toaldo (1997)	Brasil
Bhuan (1998)	Arábia Saudita
Baker e Sinkula (1999)	EUA
Dawes (2000)	Austrália
Matsuno e Mentzer (2000)	EUA
Matsuno, Mentzer e Rentz (2000)	EUA
Mavondo e Farrell (2000)	Austrália
Pelham (2000)	EUA
Pulendran, Speed e Widing II (2000)	Austrália
Sampaio (2000)	Brasil
Trez (2000)	Brasil
Peres Jr. E Antonialli (2011)	Brasil
Lima, Bezerra e Silva (2012)	Brasil
Munhoz e Pacagnan (2012)	Brasil
Neto, Muñoz-Gallego, Souza e Rodrigues (2013)	Brasil
Severo, Guimarães, Tondolo e Vieira (2015)	Brasil

Morais e Soares (2015)	Brasil
Oliveira (2010)	Brasil
Nunes, Oliveira e Moura (2012)	Brasil

Fonte: Sampaio, Perin, Henriqson (2004), atualizado pelo Autor (2016)

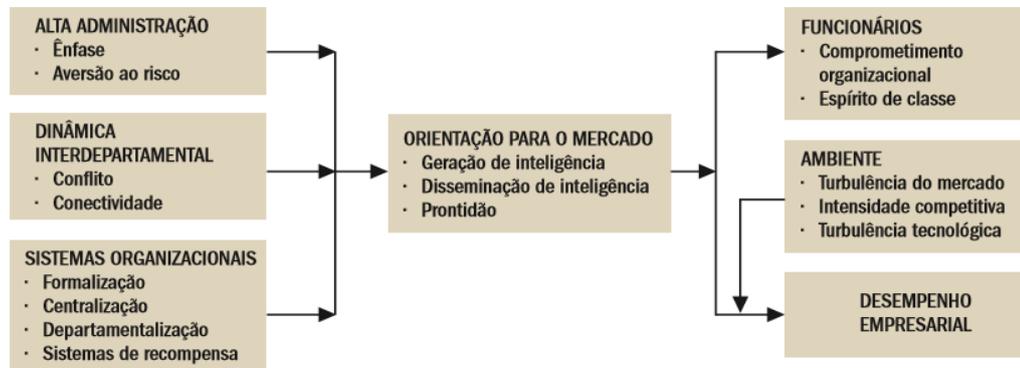
Narver e Slater (1990) delinearão a orientação para o mercado, argumentando que a mesma se valoriza por dois motivos principais: a contínua coleta de informações sobre os interesses dos clientes e o uso da informação para agregar mais valor, utilizando um construto constituído por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional. Os autores acima citados testaram e aprimoraram a sua concepção teórica de orientação para o mercado por meio de um estudo, usando uma amostra de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação norte-americana. A partir desse estudo, desenvolveram uma escala de 15 itens denominada MKTOR2.

Nesse estudo, Narver e Slater (1990) verificaram a relação da orientação para o mercado com o desempenho empresarial. Com base nos resultados, também afirmam que existe pouca influência dos moderadores ambientais sobre a relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial, pois os benefícios apresentados pela orientação para o mercado são de longo prazo, enquanto as condições ambientais são passageiras.

A pesquisa realizada por Kohli e Jaworski (1990), busca estruturar o construto de orientação para o mercado, pois no que concerne à orientação para o mercado estes autores afirmam que “a implementação do próprio conceito de *marketing* em uma empresa já a define como orientada para o mercado”.

Kohli e Jaworski (1990, p. 3) apoiam a orientação para o mercado em três pontos básicos, quais sejam: foco no cliente, *marketing* coordenado e rentabilidade. A validade empírica dessas proposições foi testada por Jaworski e Kohli (1993), por meio da formulação de um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa, baseado na proposição dos antecedentes e das consequências da orientação para o mercado (esquematizado na Figura 4).

Figura 2 – Antecedentes e Consequências da Orientação para Mercado



Fonte: Jaworski e Kohli (2006.)

5.1.1 Antecedentes e Consequentes da Orientação para o Mercado- OM

A alta administração de uma organização representa um papel fundamental, moldando os valores e a orientação das organizações e a menos que uma organização receba sinais claros da alta administração quanto à importância de responder às necessidades do cliente, é improvável que ela se volte para o mercado, Kohli e Jaworski (2006).

O reforço, pela alta administração, da importância da orientação para o mercado tende a incentivar os membros da organização a acompanhar as mudanças do mercado, a compartilhar a inteligência de mercado com outros membros e a ter capacidade de resposta às necessidades do mercado. Assim, quanto maior a ênfase dada pela alta administração a uma orientação para o mercado, maior a geração de inteligência de mercado, a disseminação da inteligência e a prontidão da organização, Kohli e Jaworski (2006).

Um segundo antecedente da orientação para o mercado tem a ver com a postura dos altos administradores frente ao risco. Kohli e Jaworski (2006) propõem que, se a alta administração demonstrar disposição para assumir os riscos e aceitar eventuais fracassos como algo natural, será mais provável que os administradores menos graduados proponham e introduzam novas ofertas em resposta às mudanças das necessidades dos clientes.

Por outro lado, se a alta administração for avessa ao risco e intolerante em relação a fracassos, será menos provável que seus subordinados se concentrem em gerar ou disseminar

inteligência de mercado ou em reagir a mudanças das necessidades dos clientes. Desse modo, quanto maior a aversão da alta administração ao risco, menor a geração de inteligência de mercado, a disseminação de inteligência e a prontidão da organização, Kohli e Jaworski (2006).

Outros fatores que tem efeito sobre a orientação para o mercado é a dinâmica interdepartamental. Um fator especialmente evidente que se presume afetar a orientação para o mercado é o conflito interdepartamental, referente à tensão entre os departamentos que decorre da incompatibilidade de reações reais ou desejadas, Kohli e Jaworski (2006). O conflito interdepartamental tende a inibir a comunicação entre os departamentos, reduzindo, assim, a disseminação da inteligência de mercado. Além disso, a tensão entre os departamentos provavelmente inibirá uma resposta coordenada deles às necessidades do mercado, prejudicando, assim, a orientação para o mercado. Não é de se esperar que haja efeitos sobre a geração de inteligência, uma vez que o conflito interdepartamental não deve afetar o processo de aquisição de informações de cada departamento individualmente. Nesse contexto, quanto maior o conflito interdepartamental, menor a disseminação de inteligência de mercado e a prontidão da organização, Kohli e Jaworski (2006).

Também se presume que a orientação para o mercado seja afetada pelo grau de conectividade interdepartamental, que se refere ao grau de contato direto formal e informal entre os funcionários dos diferentes departamentos. Assim, é de se esperar que, quanto maior a conectividade direta entre os membros dos diferentes departamentos, mais probabilidade haverá que eles troquem entre si inteligência de mercado e reajam de forma coordenada. Assim, nenhum efeito é esperado sobre o componente “geração de inteligência”. Nesse cenário, quanto maior a conectividade interdepartamental, maior a disseminação da inteligência de mercado e a prontidão da organização Kohli e Jaworski (2006).

Outo elemento a ser considerado no conjunto de antecedentes que presumivelmente afeta a orientação para o mercado se refere à estrutura e aos sistemas operacionais. A formalização, centralização e departamentalização devem ser consideradas em primeiro lugar, Kohli e Jaworski (2006).

A formalização representa o grau a que chegam as regras que definem papéis, relações com a autoridade, comunicação, normas, sanções e procedimentos. A centralização é o

inverso do montante de delegação de autoridade decisória numa organização e a medida da participação dos membros da organização na tomada de decisões. A departamentalização refere-se ao número de departamentos em que as atividades organizacionais são segregadas e compartimentadas, Kohli e Jaworski (2006).

A formalização tanto quanto a centralização esta inversamente relacionada à utilização da informação. A utilização da informação corresponde à elaboração de programas em resposta à inteligência de mercado. Também parece que a formalização e a centralização estão inversamente relacionadas com a capacidade de prontidão das organizações, Kohli e Jaworski (2006).

No mesmo sentido, pode-se discutir a departamentalização como barreira à comunicação e à disseminação da inteligência de mercado, uma vez que não há motivos para crer que a estrutura organizacional não possa afetar os três componentes da orientação para o mercado da mesma maneira, Kohli e Jaworski (2006).

Isso sugere que a formalização, a centralização e a departamentalização podem se relacionar inversamente com a geração e disseminação da inteligência de mercado e com a concepção da resposta, mas relacionar-se diretamente com a implementação dessa resposta. Infere-se dessa forma que, quanto maior a formalização (burocratização), menor a geração e disseminação de inteligência e a concepção de resposta, e maior a implementação da resposta. Quanto maior a centralização ou departamentalização, menor a geração e disseminação de inteligência e a concepção de resposta, e maior a implementação da resposta, Kohli e Jaworski (2006).

O último antecedente se relaciona com o sistema de mensuração e recompensas vigentes numa organização. A literatura sobre o tema sugere que os sistemas de mensuração/recompensa são fundamentais na formação do comportamento dos empregados. Kohli e Jaworski (2006) observam que, se os administradores forem avaliados principalmente com base na lucratividade e nas vendas no curto prazo, provavelmente se concentrarão nesses critérios, negligenciando fatores de mercado, como a satisfação do cliente, que asseguram a saúde de uma organização a longo prazo, ou seja, quanto maior o emprego de fatores baseados no mercado para avaliar e recompensar os administradores, maiores a geração de

inteligência de mercado, a disseminação da inteligência de mercado e a capacidade de resposta da organização.

Nos termos desses argumentos, é de se esperar que os membros de organizações que enfatizam a satisfação do cliente e o comportamento voltado para o mercado como bases da oferta de recompensas venham a gerar mais prontamente inteligência de mercado, disseminá-la internamente e ser sensíveis às necessidades do mercado, ou seja, a chave para o desenvolvimento de um negócio movido pelo mercado e voltado para o cliente está na maneira como os administradores são avaliados e recompensados, Kohli e Jaworski (2006).

Admite-se que uma orientação para o mercado melhora o desempenho empresarial. O argumento é que as organizações voltadas para o mercado, ou seja, aquelas que acompanham as necessidades e preferências dos clientes e reagem a elas, podem melhor satisfazer seus clientes e, portanto, apresentam melhor desempenho, Kohli e Jaworski (2006).

O quadro 2 apresenta de forma resumida os antecedentes da Orientação de Mercado

Quadro 2 – Resumo dos Antecedentes Kohli e Jaworski

ANTECEDENTES DA OM	
Quanto maior a ênfase da alta gerência na OM, maior a Geração de Inteligência na organização como um todo.	Kohli e Jaworski (2006)
Quanto maior a aversão aos riscos da alta administração menor a Geração de Inteligência na organização como um todo.	Kohli e Jaworski (2006)
Quanto maior o conflito interdepartamental, menor a Disseminação da inteligência	Kohli e Jaworski (2006)
Quanto maior a conexão entre departamentos maior Disseminação da inteligência	Kohli e Jaworski (2006)
Quanto maior o grau de formalização, menor a Geração, Disseminação, e a preparação da Resposta ao mercado, e maior a implementação da Resposta ao mercado	Kohli e Jaworski (2006)
Quanto maior o grau de centralização, menor a Geração, Disseminação, e a preparação da Resposta ao mercado, e maior a implementação da Resposta ao mercado.	Kohli e Jaworski (2006)
Quanto maior o grau de departamentalização, menor a Geração, Disseminação, e a preparação da Resposta ao mercado, e maior a implementação da Resposta ao mercado.	Kohli e Jaworski (2006)
Quanto mais a avaliação e recompensa dos gerentes forem baseadas em fatores ligados ao mercado (satisfação dos clientes, comportamentos de OM, etc.), maior a OM da organização	Kohli e Jaworski (2006).

Fonte: Adaptado, Jaworski e Kohli (2006)

O estudo de Narver e Slater (1990) que considera a orientação para o mercado como uma cultura organizacional, oferece apoio empírico à relação proposta entre orientação para o

mercado e desempenho empresarial, ou seja, quanto mais orientada para o mercado for uma organização, melhor será seu desempenho empresarial.

O conjunto de consequências se concentra nos empregados da organização, a pesquisa relatada por Kohli e Jaworski (2006) sugere que uma orientação para o mercado propicia diversos benefícios psicológicos e sociais aos empregados. Mais especificamente, afirma-se que uma orientação para o mercado leva a um sentimento de orgulho de pertencer a uma organização em que todos os departamentos e todas as pessoas trabalham para atingir a meta comum de satisfazer seus clientes.

Presume-se que a realização desse objetivo resulte no compartilhamento, pelos empregados, de um sentido de pertinência e, portanto, de comprometimento com a organização. Quanto maior a orientação para o mercado, maior o espírito de classe e o comprometimento organizacional dos empregados Kohli e Jaworski (2006).

Abaixo, o quadro 3 apresenta resumidamente as consequências da OM

Quadro 3 – Resumo das Consequências Kohli e Jaworski

CONSEQUÊNCIAS DA OM	
Quanto maior a OM da organização maior seu desempenho de mercado	Kohli e Jaworski (2006) Narver e Slater (1990)
A OM propicia um sentimento de orgulho de pertencer a uma organização	Kohli e Jaworski (2006)
Quanto maior a OM da organização, maior o espírito de classe e o comprometimento organizacional dos empregados	Kohli e Jaworski (2006)

Fonte: Adaptado, Jaworski e Kohli (2006)

Como verificado anteriormente, o estudo sugere que o contexto ambiental de uma organização tende a influenciar seu nível de orientação para o mercado. Com isso, pode-se esperar que organizações inseridas em ambientes mais competitivos, sejam mais voltadas para o mercado, em outras palavras, sugerem que o elo entre orientação para o mercado e desempenho depende das características ambientais da organização, Kohli e Jaworski (2006).

De acordo com Kohli e Jaworski (2006) existem três características ambientais que influenciam o elo entre a orientação para o mercado e o desempenho. Primeiro, considera-se a turbulência do mercado, isto é, a taxa de variação da composição dos clientes e de suas preferências. Organizações que operam em mercados mais turbulentos tendem a modificar

constantemente seus produtos e serviços para atender continuamente às preferências de seus clientes, Kohli e Jaworski (2006).

Assim sendo, as empresas que operam nos mercados mais turbulentos provavelmente têm maior necessidade de ser orientadas para o mercado, ou seja, de acompanhar as mudanças das preferências dos clientes e reagir a elas, do que as empresas de mercados mais estáveis. Em outras palavras, a orientação para o mercado tende a ser mais fortemente relacionada com o desempenho em mercados turbulentos do que em mercados estáveis. Formalmente: quanto maior a turbulência do mercado, mais forte a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial Kohli e Jaworski (2006) e Narver e Slater (1994).

Um segundo fator ambiental que pode ser apontado como moderador entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é a intensidade da competição. Como observa Kohli e Jaworski (2006), na falta de competição uma organização pode ter bom desempenho mesmo que não seja muito orientada para o mercado, uma vez que os clientes estão “presos” aos produtos e serviços da organização em questão.

Por outro lado, sob condições de competição acirrada, os clientes podem contar com opções alternativas para satisfazer às suas necessidades e desejos. Com isso, uma organização não muito orientada para o mercado tende a perder clientes para a competição e ter fraco desempenho, portanto é de se esperar que a orientação para o mercado seja uma determinante de desempenho mais importante em condições de maior intensidade competitiva. Quanto maior a intensidade competitiva, mais forte a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, observa Kohli e Jaworski (2006) e Narver e Slater (1994).

O terceiro fator ambiental que se propõe como moderador da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é a turbulência tecnológica definida como a taxa de mudança da tecnologia. De acordo com Kohli e Jaworski (2006), a orientação para o mercado é essencialmente um meio de desenvolver vantagem competitiva, uma vez que permite à organização entender as necessidades dos clientes e oferecer produtos e serviços para atender a essas necessidades. Embora isso seja importante, pode haver caminhos alternativos para a obtenção de vantagem competitiva. Um deles é a tecnologia.

Organizações que trabalham com tecnologias nascentes e sujeitas a mudanças aceleradas podem ser capazes de obter uma vantagem competitiva por meio da inovação tecnológica, reduzindo assim, mas não eliminando, a importância da orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (2006).

Por outro lado, organizações que usam tecnologias estáveis situam-se numa posição relativamente fraca para alavancar a tecnologia e com isso obter vantagem competitiva, dependendo mais da orientação para o mercado. Para Kohli e Jaworski (2006) e Narver e Slater (1994) quanto maior a turbulência tecnológica, mais fraca a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Em seguida, o quadro 4, mostra resumidamente os moderadores da OM.

Quadro 4 – Resumo dos Moderadores de Kohli e Jaworski

MODERADORES DA OM	
Quanto maior a turbulência de mercado maior mais forte a relação entre OM e desempenho	Kohli e Jaworski (2006) Narver e Slater (1994)
Quanto mais intensa a competição , mais intensa a relação entre OM e desempenho	Kohli e Jaworski (2008) Narver e Slater (1994)
Quanto maior a turbulência tecnológica , mais fraca a relação entre OM e desempenho	Kohli e Jaworski (1993) Narver e Slater (1994)

Fonte: Adaptado Jaworski e Kohli (2006)

5.1.2 Geração de Inteligência, Disseminação e Resposta ao Ambiente

A ênfase nos anos 1990, dos estudos sobre relação entre as dimensões da Orientação para o mercado, realizados de Kohli e Jaworski (1990), e desempenho empresarial apontaram uma relação positiva entre as dimensões e a *performance* empresarial, como pode ser observado posteriormente nos estudos de Raju, Lonial e Gupta (1995), Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), em que relaciona a Dimensão Resposta (maior influência sobre indicadores de *performance*) e Horng e Chen (1998) Geração de inteligência (maior influência sobre a *performance*).

O estudo da *performance* empresarial realizado por Perim, Sampaio e Faleiro (2004), aponta a existência de correlação das dimensões da Orientação para o Mercado com os indicadores da *performance* do setor de ensino universitário de administração.

Para Kohli e Jaworski (1990) implementar o conceito de *Marketing* em uma empresa já a define como orientada para o mercado, destaca-se ainda que o conceito de orientação para o mercado baseia-se no foco no cliente, ou seja, as informações geradas a partir do mercado servem como orientação para a organização alinhar-se ao mercado e ao cliente, no *marketing* coordenado, em que a organização deve ter um só foco: atender às necessidades dos clientes e rentabilidade, que é o crescimento, e o lucro resultado esperado pela organização ao se alinhar com o mercado, e atender às necessidades dos clientes.

Acrescenta-se também, ao orientar-se para o mercado, que uma organização deve gerar inteligência, disseminá-la por toda a organização e adquirir capacidade de resposta às necessidades da organização, conforme observa Kohli e Jaworski:

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 destas 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, como um todo, se volte 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. (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p.4).

A resposta da organização à inteligência identificada pode ser desenvolvida por meio de ações de *marketing* que se enquadram na obtenção de melhores resultados derivados desta inteligência. Os estudos de Kohli e Jaworski (1990) buscam estruturar o conceito de orientação para o mercado, com o uso de escala e forma de medição, denominada MARKOR, Kohli, Jaworski e Kumar (1993), seus autores, a definem como:

A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multidepartamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing baseados na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e nas forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3) uma demarcação de um fator geral de orientação para o mercado e de fatores de componentes associados. (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, p. 469, 1993).

5.2 VANTAGENS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

As organizações, de acordo com Oliveira (2010) ao buscarem a orientação para o mercado melhoram suas vantagens para obter mais lucro e conseqüentemente melhor desempenho, os seus funcionários demonstram maior nível de satisfação com melhoria da lealdade e redução da mudança de setor, aumenta a produtividade de trabalho, também reduz os custos e favorece a imagem da organização no mercado. Outra vantagem apontada por Oliveira (2010) é de que:

clientes satisfeitos não mudam de fornecedor, as organizações voltadas para o mercado podem anular ou diminuir, consideravelmente, as ações da concorrência, impondo barreiras psicológicas (cliente satisfeito) ou econômicas (alto risco ou custo ao mudar de fornecedor) Oliveira (p.41, 2010) .

Day (2001) resume, conforme quadro 5, as características das organizações voltadas para o mercado em comparação com as que não são orientadas

Quadro 5 - Características de organizações orientadas ou não para o mercado

ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA O MERCADO	ORGANIZAÇÕES COM ORIENTAÇÃO INTERNA
Todas as decisões têm origem nos clientes e oportunidades para obter vantagens	Vendemos a quem comprar.
A qualidade é definida pelos clientes	Qualidade é adaptar-se a padrões estabelecidos internamente
As melhores ideias vêm do convívio com os clientes	Os clientes não sabem o que querem.
Os funcionários são defensores dos clientes	Só o Departamento de Marketing deve lidar com os clientes.
Conhecer o cliente é um bem valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Informações sobre clientes são instrumentos de controle e distribuidores são, apenas, dutos de passagem do produto.
A fidelização do cliente é primordial para a lucratividade	O que importa são as novas conquistas.
Não há vacas sagradas – mude, renove	Proteja o que dá receita
A pesquisa de mercado serve de base para tomar decisões	A pesquisa de mercado serve como justificação.
A preocupação com os concorrentes é saudável	Podemos viver com nossos concorrentes.
Podemos prever e influenciar o comportamento dos concorrentes	Concorrentes são imprevisíveis.
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz deve ser bom.

Fonte: Day (p.56, 2001,).

5.3 CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS ATUAIS

Com respeito ao estudo do problema pesquisa no Brasil na última década, relevante tanto para a Academia quanto para a Administração Pública, encontrou-se os estudos de Oliveira (2010), Nunes, Oliveira, Moura, (2012), Abbade, Zanini, Souza (2012) nos bancos de dados encontros realizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), congressos e similares.

Também, em suas buscas nas publicações dos Encontro de *Marketing* da ANPAD (EMA), de 1990 a 2005, congressos e similares Perin e Sampaio (2004) concluíram baseados nos seus estudos que:

como destaque maior, evidencia-se a hegemonia da abordagem positivista, com intensa carga de levantamentos do tipo survey, com ênfase descritiva e, razão para tal predomínio pode ser a constante replicação ou adaptação de modelos já desenvolvidos, especialmente tendo como foco a produção científica de Marketing norte-americana, eminentemente positivista.(SAMPAIO; PERIN, 2004, p.193).

Sampaio e Perin (2004) desenvolveram estudo cujo resultado aponta que aquilo que é produzido no Brasil, replica as tendências e modelos de origem quase que, exclusivamente, norte-americanos. Oliveira (2010) comente que a utilização constante de modelos estrangeiros pode trazer como consequência a não consideração da multiculturalidade, pluralidade e/ou especificidades dos mercados locais, assim o construto orientação para o mercado pode sofrer alterações em sua implantação, extensão e/ou resultados ressaltando o que se deve observar, visto que cada mercado possui características próprias.

6. METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se a natureza da pesquisa, a escala adotada para a medição das variáveis que determinam as dimensões da orientação para o mercado e os indicadores usados para avaliar o desempenho. São também definidos o *locus* e a amostra, o questionário de pesquisa, a maneira e o momento da coleta de dados, finalizando com a forma de tratamento dos dados. No final da seção, têm-se as variáveis e os índices de desempenho do Instituto Federal – IF e as variáveis e perguntas do instrumento de coleta de dados.

6.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser considerada de caráter exploratório, pois de acordo com Vergara (2016), a temática versa sobre um assunto pouco explorado na literatura pesquisada, apesar de diversos trabalhos virem ocupando-se da orientação para o mercado não foram identificadas pesquisas nas áreas do serviço público que abordem os indicadores de desempenho aqui utilizados. É ainda descritiva, pois de acordo com Rúdio (2013) busca-se descrever e interpretar um cenário sem contudo, interferir no mesmo.

Para a determinação da Orientação de Mercado, utilizou-se o modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) por ser esta escala já amplamente validada em diferentes contextos e países, inclusive no Brasil, sendo por esta razão, desnecessário a aplicação de pré-teste, Perin e Sampaio (2004).

Este estudo pode, também, ser considerado de natureza quantitativa, pois utiliza análises estatísticas e a escala MARKOR (anexo 2) em que os dados são obtidos a partir de um grande número de respondentes do questionário aplicado, Aaker (2010).

6.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Vergara (2016, p. 46) população diz respeito a “um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Assim neste estudo, a população foi limitada aos servidores do IFPE (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco) por ser o maior *Campus* do Instituto. Para Pelham (2000), que estudou a relação da orientação para o mercado sobre a *performance* em empresas, constatou que o tamanho (porte) da empresa tem uma significativa e positiva relação com orientação para o mercado e resultado do desempenho empresarial, o que leva a considerar o campo Recife o mais adequado para a realização desta pesquisa.

Tentou-se fazer um censo, com todos servidores, porém a maioria não retornou o instrumento de coleta de dados. Os dados coletados foram digitados e processados, com a utilização dos *softwares* Excell e *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS.

A amostra pode ser entendida como um subconjunto da população. De acordo com Hair et al. (2009), no que se refere à questão do tamanho da amostra, o pesquisador dificilmente realiza uma análise estatística com uma amostra com menos de 50 observações, e de preferência o tamanho da amostra dever ser maior ou igual a 100, entendendo a amostra como parte de um universo a ser investigado (RUDIO, 2013). Partindo desse ponto a amostra apresentada na pesquisa foi composta por 125 respondentes, atendendo aos aspectos elencados pelo autor acima citado.

No que se refere à população os sujeitos que a compõem estão assim caracterizados: indivíduos jovens ou de meia-idade, com idades compreendidas entre 30 e 59 anos; os respondentes servidores são profissionais experientes e conhecedores da organização e das suas funções sendo, 5 diretores, 7 coordenadores, 4 pedagogos, 109 (administrativos, professores e pesquisadores), totalizando 125 respondentes.

6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esse estudo utilizou o questionário, validado por Nunes, Oliveira e Moura (2012), em forma de escala de Likert de cinco pontos, aplicado para servidores da alta administração com funções relacionadas às áreas executivas e acadêmicas, responsáveis pelas funções ligadas às atividades de tomada de decisão em, pelo menos, uma das áreas ligada às dimensões da orientação para o mercado, pois, como afirma Sampaio, Perin e Henriqson, (2004, p. 89), “Este procedimento parte da premissa que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos” do IFPE *campus* Recife.

A coleta (realizada entre os meses de junho a setembro de 2014) foi possibilitada pelo retorno dos e-mails institucionais enviados pela *intranet* para os ocupantes de cargos (diretor, coordenador, chefes) e seus substitutos, professores pesquisadores, pedagogos de cursos, já os dados relativos ao desempenho foram obtidos no Relatório de Gestão do Exercício de 2015 do IFPE, disponível em seu site na *Internet*.

Justifica-se a escolha da Escala MARKOR de Kohli e Jaworski (1993) o fato de diversos trabalhos (quadro 1) já comprovarem sua validade e confiabilidade em diferentes contextos. Assim, ao ser elaborado um instrumento de pesquisa, pode-se basicamente escolher uma linha mais apropriada para servir de base ao mesmo” (, PERIN; SAMPAIO, 2004).

Assim, de acordo com Oliveira (2010), a escala MARKOR serviu de base para o desenvolvimento do instrumento de operacionalização, com resultados satisfatórios, para a mensuração do construto orientação para o mercado associada a uma escala de Likert de cinco pontos, com respostas variando da opção 1 onde o respondente discorda plenamente variando a até a opção 5 onde ele concorda plenamente.

6.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Nesta investigação foi utilizada a adaptação na escala MARKOR com variáveis do modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) relacionadas no quadro 6 com as respectivas

descrições e distribuídas nas três dimensões: Geração de Inteligência (GI), Disseminação da Inteligência (DI) e Resposta ao Ambiente (RA).

Quadro 6 – variáveis da escala MARKOR

Grupos (constructos) da escala MARKOR	Variáveis adaptadas à escala MARKOR		
	Ordem	Nome	Descrição
Geração de inteligência (GI) Variáveis de G1 a G8	1	REUNIAOAL	Reunião com os alunos para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro
	2	REUNIAOEMP	Reunião com potenciais empregadores de nossos alunos para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro
	3	PESQMERC	Aplicação de pesquisa para gerar inteligência de mercado (informações de mercado e do meio) para a Instituição/Departamento/Curso.
	4	MUDPREFER	Lentidão para detectar mudanças nas preferências dos alunos e potenciais empregadores
	5	PESQALU	Aplicação de pesquisa junto aos alunos pelo avaliar a qualidade dos cursos/habilitações
	6	PESQEMP	Aplicação de pesquisa junto aos potenciais empregadores para avaliar a qualidade dos cursos/habilitações
	7	MUDENSINO	Lentidão para detectar mudanças fundamentais no ensino (tecnologia de ensino, legislação, concorrência)
	8	AVALMUD	Avaliação dos prováveis efeitos que as mudanças no ensino (legislação) poderão gerar nos alunos e potenciais empregadores
Disseminação da inteligência (DI) Variáveis de D1 a D8	9	REUNINTER	Realização de reuniões interdepartamentais para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado
	10	ADMACADAL	Equipe administrativa investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos
	11	ADMACADEMP	Equipe administrativa investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores
	12	DIVNOTICIAS	Divulgação interna de notícias com alunos (publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional).
	13	SATISALU	Disseminação interna de dados sobre a satisfação dos alunos
	14	SATISEMP	Disseminação interna de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos
	15	COMUAREAS	Lentidão das áreas (administrativa, acadêmica) para alertar (comunicar) sobre descobertas importantes envolvendo os concorrentes.
Resposta ao ambiente (RA) Variáveis de R1 a R10	16	RESPMUD	Lentidão para decidir como responder às mudanças dos concorrentes
	17	IGNMUD	Tendência a ignorar mudanças nas necessidades dos alunos e potenciais empregadores em relação aos cursos/ habilitações
	18	REVERCUR	Revisão dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar compatibilidade com desejos dos alunos
	19	NOVOSCUR	Revisão dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar compatibilidade com desejos dos potenciais empregadores
	20	AREASPLAN	Planejamento de resposta pelas áreas administrativa e acadêmica às mudanças que ocorrem no ensino
	21	RESPCAMP	Implementação imediata de resposta a lançamento de campanha intensiva por concorrente dirigida aos alunos e potenciais empregadores
	22	ATIVCOORD	Coordenação adequada das atividades das áreas (administrativa e acadêmica) internas
	23	CONSRECLA	Consideração inadequada às reclamações dos alunos e de seus potenciais empregadores
	24	IMPMKT	Inaptação para implementação oportuna de plano de Marketing
	25	MODCUR	Execução de esforços combinados, pelas áreas internas (administrativa e acadêmica), para atendimento de desejos de modificações de curso ou habilitação por parte de alunos ou potenciais empregadores.

Fonte: (NUNES, OLIVEIRA, MOURA, 2012).

As vinte e cinco variáveis da orientação de mercado estão distribuídas nas três dimensões (GI, DI, RA) sendo as oito primeiras da GI (G1 a G7); as setes (09, 10, 11, 12, 14, 15) seguintes da DI (D 1 a D7) e as últimas dez (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25) da RA (R1 a R10).

6.5 VARIÁVEIS ANALISADAS

Os Institutos Federais são organizações com autonomia patrimonial, financeira e administrativa que dependem da liberação de recursos oriundos do Governo Federal, suas propostas orçamentárias são encaminhadas à Subsecretaria de Planejamento e Orçamento do Ministério da Educação, em seguida, à Secretaria Federal de Orçamento (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão).

O IFPE elabora um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) prevendo as ações dos quatro anos do gestor máximo. De acordo com Oliveira (2010) cada ano é elaborada uma proposta orçamentária que prioriza determinadas ações previstas no PDI da instituição e essa proposta anual é submetida à liberação de recursos do Tesouro Nacional.

O gestor da instituição, para Oliveira (2010), deve decidir como e onde aplicar os recursos financeiros liberados para sua instituição, respondendo as questões: Que critérios utilizar para determinar a prioridade de uma ação? Em que elementos basear-se para tomar uma decisão? Os indicadores de desempenho da Instituição são confiáveis o suficiente para fundamentar as decisões dos dirigentes?

Uma forma confiável de avaliação do desempenho das Instituições Federais de Ensino atendendo à decisão do Tribunal de Contas da União – TCU, nº 2267, de 13 de dezembro de 2005, é a Avaliação de Desempenho do Gestor, que deve ser efetuada através de índices e parâmetros que deveriam constar no Relatório de Gestão Anual de cada Instituição, Modelo Forplan/Concefet de Indicadores de Gestão e Desempenho, conforme Quadro 7. Esses dados deveriam ser elaborados e divulgados a cada três anos por todas as Instituições Federais (COSTA E SILVA, 2008).

Quadro 7 – Variáveis e indicadores de desempenho dos Institutos Federais de Educação.

VARIÁVEIS	INDICADORES (I)
Relação Candidato/vagas ofertadas	$I = \frac{\text{número de inscrições}}{\text{vagas ofertadas}}$
Relação número de ingressos /Alunos matriculados	$I = \frac{\text{nº de alunos que ingressam}}{\text{nº de alunos matriculados}} \times 100$
Relação alunos concluintes/Alunos matriculados	$I = \frac{\text{nº de alunos concluintes}}{\text{alunos matriculados}} \times 100$
Índice de Eficiência Acadêmica – concluintes/ ingressos	$I = \frac{\Sigma \text{ de concluintes por modalidade}}{\Sigma \text{ de Ingressos ocorridos por modalidade}} \times 100$
Índice de Retenção do Fluxo Escolar	$I = \frac{\text{reprovação} + \text{trancamento}}{\text{alunos matriculados}} \times 100$
Relação Alunos / Docente em Tempo Integral	$I = \frac{\text{alunos matriculados}}{\text{docentes em tempo integral}}$
Índice de Titulação do Corpo Docente	$I = \frac{G*1+E*2+M*3+D*5+PD*5}{G+E+M+D+PD}$ G=Graduado E=Especializado M=Mestre D=Doutor PD= Pós-Doutor
Gastos Correntes por Aluno	$I = \frac{\text{total de gastos correntes}}{\text{alunos matriculados}}$
Percentual de Gastos com Pessoal	$I = \frac{\text{total de gastos com pessoal}}{\text{gastos totais}} \times 100$
Percentual de Gastos com Outros Custeios	$I = \frac{\text{total de gastos com outros custeios}}{\text{gastos totais}} \times 100$
Percentual de Gastos com Investimentos	$I = \frac{\text{gastos com Investimentos e inversões financeiras}}{\text{gastos totais}}$

Fonte: Elaborado a partir dos dados do Acórdão nº 2267, de 13 de dezembro de 2005 do Tribunal de Contas da União

6.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados relacionados à orientação para o mercado foram analisados primeiramente para verificar como se comportavam as dimensões da orientação para o mercado (GI, DI e RA) no IFPE, *Campus* Recife. Seguiu-se então a análise de como se dava a orientação para o mercado, como um todo, e posteriormente foi calculada a média, o coeficiente *Alpha de*

*Cronbach*² de cada dimensão, individual e conjuntamente, para verificar a confiabilidade dos dados e o teste t de *Student*³ para comparar a média geral com as obtidas para cada variável.

Em seguida, utilizando os índices de desempenho da instituição pesquisada verificou-se a relação entre as variáveis de orientação para o mercado e de desempenho através da equação de Regressão Linear e Correlação, obtido por Oliveira (2010). Finalizando, comparou-se a Instituição que apresentou desempenho satisfatório em função da orientação de mercado encontrada, para confirmar ou não o que é apresentado na literatura.

Etapas

A metodologia escolhida nesta dissertação para avaliar a orientação para o mercado e relação com desempenho é o modelo de Kohli e Jaworski (1993). Esta metodologia calcula as médias das dimensões, teste de normalidade das variáveis, a consistência interna dos dados, a média da orientação para o mercado para todas variáveis do modelo e a relação com os dados dos desempenhos. Os dados utilizados são as respostas do questionário de pesquisa, aplicado entre os servidores ocupantes de cargos da alta administração do Campus Recife que atuam nas diversas áreas relacionadas com as ações das três dimensões da orientação para o mercado.

Primeira Etapa: Determinação das médias e desvios padrões das dimensões da orientação para o mercado

O primeiro passo consiste na estimação das médias das variáveis das dimensões da orientação para o mercado (GI, DI, RA). A média aritmética é uma medida de tendência central, pois focaliza valores médios dentre os maiores e menores. O cálculo consiste na soma total dos valores das variáveis da dimensão e dividir pelo número de observações da amostra

² O *alpha de cronbach* é índice estatístico que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um questionário estão correlacionados. O valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é de 0,7. (ALMEIDA, 2010).

³ É um teste que serve para verificar se uma determinada diferença encontrada entre medidas de uma amostra é estatisticamente significativa quando não se conhece a variância amostral. Admitindo que as medidas tenham distribuição normal padrão $T \sim N(0,1)$. (FÁVERO et. al, 2009).

da dimensão o resultado dessa divisão será considerada a média aritmética das variáveis da dimensão.

$$\text{MeVd} = \sum \text{Vd} / n,$$

Onde, MeVd é a média da variável da dimensão da orientação para o mercado;
Vd é valor da variável da dimensão Geração de Inteligência;
n – número de observações da amostra.

$$\text{MeD} = \sum \text{MeVd} / nd,$$

Onde, MeD é a média da dimensão da orientação para o mercado;
MeVd é média das variável da dimensão;
dn – número de variáveis da dimensão.

Depois, calcula-se o desvio padrão (DP) da dimensão que é uma medida de dispersão em torno da média da dimensão. Quanto menor o desvio padrão mais próximos da média da variável da dimensão estão os valores das variáveis.

A fórmula do desvio padrão (DP) é:

$$\text{DPVd} = \sum (((\text{valor variável} - \text{MeVd})^2 / n - 1))^{1/2}$$

Onde, DP é o desvio padrão da variável da dimensão da orientação para o mercado;
MeVd é valor média da variável da dimensão da orientação para o mercado;
n – número de observações da amostra

$$\text{DPD} = \sum (\text{DPVd} / nd)$$

Onde, DPD é o desvio padrão da dimensão da orientação para o mercado;
DPVd é os desvios padrões das variáveis da dimensão;
nd – número de variáveis da dimensão.

Segunda Etapa: Determinação dos testes de Normalidade (t *Student*) das variáveis da orientação para o mercado

O teste t de *Student* é um teste de hipótese que usa conceitos estatísticos para rejeitar ou não uma hipótese nula quando a estatística de teste segue uma distribuição t de *Student* segue uma distribuição normal, mas a variância da população é desconhecida. Nesse caso, é usada a variância amostral e, com esse ajuste, a estatística de teste passa a seguir uma distribuição t de *Student*, Hair et al. (2009).

O teste t para média da variável da dimensão consiste em medir a probabilidade da média da variável da dimensão em questão ter apresentado o valor observado ou algo próximo da média da dimensão, estipulamos, por exemplo, que a hipótese nula é e que, $MeVd = MeD$ por consequência, a hipótese alternativa, são diferentes. Usamos a seguinte fórmula para o cálculo da estatística t:

$$t = (MVd - MeD) * (n)^{1/2} / DPD$$

Onde:

MeD é a Média da Dimensão da orientação para o mercado;
 DPD é desvio padrão da dimensão; e
 n tamanho da amostra

Quanto maior (MVd - MeD), mais confiança temos ao rejeitar a hipótese nula, ou seja, mais certeza temos ao afirmar que as médias não iguais, quanto maior a distância dos valores observados ao valor que estamos comparando, mais certeza teremos em afirmar que eles são diferentes. Do mesmo modo aumenta quando o tamanho da amostra é maior ou quando o desvio padrão é menor.

Terceira Etapa: Determinação dos testes de coeficiente *alpha de Cronbach* das variáveis da orientação para o mercado (Dimensão e Orientação para o mercado)

O coeficiente *alpha de Cronbach* é uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O coeficiente mede a correlação entre os valores das variáveis de um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é calculado a partir da variância das variáveis individualmente e da variância da soma de todas variáveis de mesmo respondente do questionário que utilizem a mesma escala de medição.

De acordo com Hair et al. (2009), o coeficiente *alpha de Cronbach* é mensurado de acordo com a Equação: $\alpha = (k / k - 1) * (\sigma_s^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_v^2) / \sigma_s^2$

Onde:

k é um fator de correção;
 α é o *alpha de Cronbach*;
 σ_v^2 é a variância da variável da orientação para o mercado e σ_s^2 total do respondente;

Se há consistência nas respostas quantificadas, então σ_s^2 será relativamente grande, fazendo com que o α tenda a 1. Por outro lado, se σ_s^2 seja comparável com a soma das variâncias individuais (σ_v^2), fazendo com que o α tenda a zero.

Confiabilidade é “o grau em que uma escala produz resultados consistentes” (MALHOTRA, 2001, p.263). Neste estudo, foi utilizado o coeficiente *Alpha de Cronbach*, que varia de 0 a 1, sendo considerados como confiáveis os dados cujo referido coeficiente seja igual ou superior a 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 1998, p. 118), já Malhotra, (2001) considera esse coeficiente como aceitável, a partir de 0,6. Didonet et al (2012) “sugere uma confiabilidade de 0,5 a 0,6” e pondera que “não há regra firme e exata para avaliar o uso do coeficiente” Didonet et al (2012).

Quarta Etapa: Determinação da relação entre Orientação para o mercado e Desempenho organizacional

Relacionar os índices de desempenho do *Campus Recife* disponível no Relatório de Exercício de Gestão 2015 com as variáveis de orientação para o mercado através de Regressão Linear e Correlação desenvolvida por Oliveira (2010).

O coeficiente de Correlação (R^2) varia de (-1) a (1). Onde (-1) significa correlação forte e negativa, zero aponta que não há correlação e (1) indica que a correlação é forte e positiva, Hair et al. (2009).

Porém, para essa análise se considera o $R^2 > 0,50$ para os dados relacionados e para a variância que o valor de $F > P$ -valor, deve ser menor que 10%; limite de significância aceitável para essa análise.

A Equação de Regressão Linear para a determinação de DE em função de todas as variáveis de orientação para o mercado, obteve um $R^2 = 83,4 \%$, indicando forte correlação entre as variáveis e a orientação para o mercado, porém ajustes para adequar a aceitação do teste de $F > Pr$ eliminou algumas variáveis e encontrou um $R^2 = 69,74 \%$, que ainda indica significativa correlação entre as variáveis e $F < Pr$, ou seja, $F = 7,3 \%$, sendo, portanto, menor que os 10 % tidos como aceitáveis para o modelo, Oliveira (2010).

A Equação de regressão determinada:

$$DE = 2,7 + 0,17 \times V1 + 0,25 \times V3 + 0,05 \times V4 + 0,1 \times V5 - 0,04 \times V6 - 0,11 \times V8 + 0,04 \times V9 - 0,27 \times V10 - 0,096 \times V11 + 0,32 \times V12 - 0,097 \times V15 + 0,109 \times V19 + 0,17 \times V20 - 0,46 \times V21 + 0,093 \times V23 - 0,16 \times V24.$$

Finalizando, verificar o desempenho do *Campus* Recife, comparando os resultados encontrados no Relatório de Exercício e Gestão 2015 com os valores estimados pela equação de regressão linear para confirmar ou não o que é encontrado na literatura.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os dados relativos à orientação para o mercado, colhidos através dos questionários da pesquisa, dados relativos ao desempenho, obtidos no Relatório de Gestão do Exercício de 2015 da instituição pesquisada. Têm-se, ainda, os resultados alcançados após o tratamento estatístico dos mesmos através de médias, desvios padrões, coeficientes *alpha de Cronbach*, equação de regressão linear estimada (OLIVEIRA, 2010), teste t e correlação.

Tendo em vista os objetivos propostos, analisar 25 variáveis, distribuídas nas três dimensões (ou construtos) originais – Geração de Inteligência (GI), Disseminação da Inteligência (DI) e Resposta ao Ambiente (RA) – que estão apresentadas sob a forma de assertivas, para as quais os respondentes, servidores ocupantes de função/cargo da instituição, atribuíram um valor variando de 1 a 5.

7.1 GRADUAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Para pesquisar a orientação para o mercado, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos associada ao questionário de pesquisa. O resultado do construto será avaliado de acordo com uma escala de Likert de cinco pontos:

5 = Orientação para o mercado muito forte

4= Orientação para o mercado forte

3= Orientação para o mercado moderada

2= Orientação para o mercado fraca

1 = Orientação para o mercado muito fraca

As 25 variáveis relativas à orientação para o mercado estão divididas em três grupos, conforme apresentados no quadro 6. Para verificar a confiabilidade das medidas do construto orientação para o mercado e suas três dimensões geração de inteligência (GI), disseminação da inteligência (DI) e resposta ao ambiente (RA), foi utilizado o coeficiente *Alpha de*

Cronbach. Os resultados obtidos, para as dimensões, nem todos são superiores a 0,7, apontando que as medidas não são tão confiáveis (HAIR JUNIOR et al. 1998, p.118).

7.1.1 Geração de Inteligência

Os resultados referentes às médias e desvios padrões das variáveis da dimensão GI e média da dimensão (4,34) são mostrados na Tabela 1, sinalizando que a orientação da dimensão apresentou-se como forte no Instituto Federal, *Campus* Recife. O Gráfico 1 mostra as médias obtidas.

Tabela 1 - Variáveis da Dimensão GI (Geração de Inteligência)

VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA	MÉDIA	DESVIO
G1 – Efetuar reuniões com os alunos para identificar necessidades futuras	4,048	,8821
G2 - Efetuar reuniões com os potenciais empregadores dos alunos para identificar necessidades futuras.	4,554	,5239
G3 - Fazer pesquisa para gerar Inteligência de mercado	4,566	,5225
G4 – Demorar para detectar mudanças nas preferências dos alunos e de seus potenciais empregadores.	4,133	,8230
G5 - Pesquisar os alunos para avaliar a qualidade dos cursos oferecidos.	4,318	,6507
G6 - Pesquisar os potenciais empregadores dos alunos para avaliar a qualidade dos cursos oferecidos.	4,434	,6476
G7 – Demorar para detectar mudanças nas preferências dos alunos e de seus potenciais empregadores.	4,169	,8237
G8 – Avaliar os prováveis efeitos que as mudanças no ensino poderão gerar os alunos e em seus potenciais empregadores.	4,301	,6938
MÉDIA DA DIMENSÃO	4,34	0,6959

Fonte: dados da pesquisa, 2016

O Teste t, apresentado na tabela 2, analisa a relação entre médias para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias obtidas para as variáveis relativas à Orientação para o Mercado e suas dimensões. A significância considerada foi de 0,05. A Tabela 2 mostra o resultado do Teste t para a dimensão GI, que compara a média obtida 4,34 com as das outras variáveis. Nesse teste, as variáveis G1 a G3, apresentaram diferenças estatisticamente significativas da média.

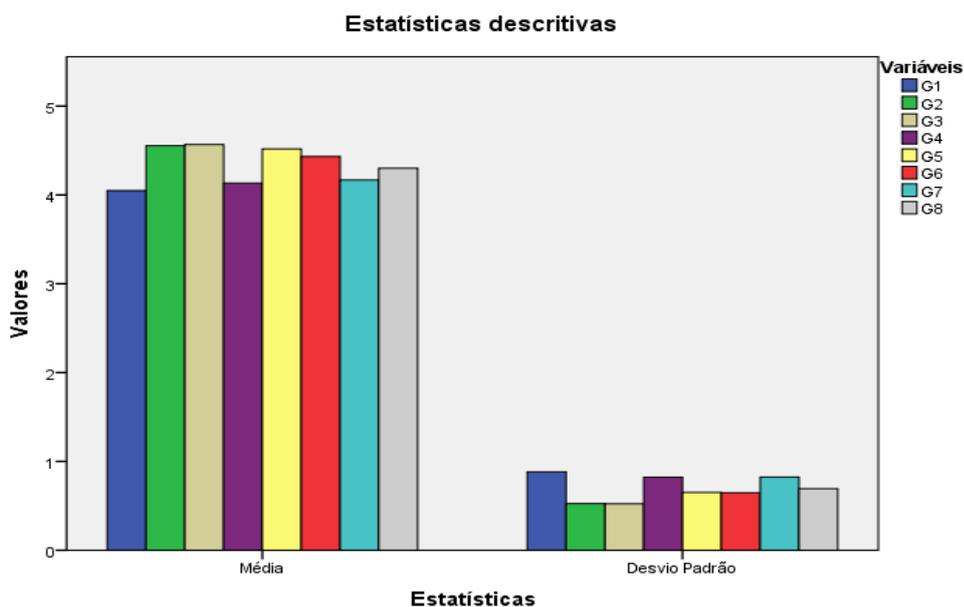
Tabela 2 - Teste de média da Dimensão GI

	Valor de Teste = 4.34				
	T	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
				Inferior	Superior
G1	-3,014	,003	-,2918	-,484	-,099
G2	3,725	,000	,2142	,100	,329
G3	3,945	,000	,2263	,112	,340
G4	-1,297	,124	-,2075	-,387	-,028
G5	1,493	,115	,1781	,036	,320
G6	1,319	,191	,0937	-,048	,235
G7	-1,895	,062	-,1713	-,351	,009
G8	-,509	,612	-,0388	-,190	,113

Fonte: dados da pesquisa, 2016

A figura 3 apresenta visualmente os valores determinados para média das variáveis (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8) e sua dispersão (desvio padrão) a maioria dos valores tendem para o valor de 4 indicando uma orientação para o mercado forte. Podemos afirmar que os servidores que atuam nas decisões relacionadas com geração de inteligência conhecem e valorizam a importância dos possíveis empregadores e consideram suas necessidades e repassa essas considerações para áreas de disseminação de inteligência.

Figura 3 - Gráfico Medias da GI



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Avaliando-se, individualmente, as dimensões da Orientação para o Mercado e, observando-se a tabela 1, conclui-se que, na dimensão GI, todas as variáveis, alcançaram média acima do ponto médio 3, o que sugere que todas as variáveis estão próximas ao ponto médio 4, demonstrando que as atividades necessárias à Geração de Inteligência, definidas por essas variáveis, são efetuadas, de forma forte na instituição pesquisada.

Tabela 3 - Estatísticas de confiabilidade (GI)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Baseado em Itens Padronizados	N of Itens
,718	,744	8

Fonte: dados da pesquisa, 2016

O coeficiente será calculado para todas as medidas de Orientação para o Mercado, para suas dimensões, utilizando-se o critério sugerido por Hair et. all., (1998). A Tabela 3 mostra os dados referentes à dimensão GI que apresenta o coeficiente *Alpha de Cronbach* igual a 0,718. Esse coeficiente indica que há consistência entre os dados, sendo, portanto, considerados confiáveis.

7.1.2 Disseminação de Inteligência

Os dados referentes às variáveis da DI (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7) constam na Tabela 4 e apresentaram uma média de 3,76 sinalizando que a dimensão em questão se apresentou como moderada no Instituto Federal. Os teste t de significância 5% de médias na tabela 5 e os gráficos das média das variáveis na figura 4.

Tabela 4 - Variáveis da Dimensão DI (disseminação de Inteligência)

VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA	MÉDIA	DESVIO
D1 – Efetuar reuniões interdepartamentais para avaliar as tendências e desenvolvimento do mercado.	4,410	,6633
D2 – A área administrativa discute com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos alunos.	2,410	1,1157
D3 - A área administrativa discute com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores de nossos alunos.	2,446	1,0506
D4 – Quando algo relevante acontece a um aluno, o fato é comunicado a toda a instituição em curto tempo.	4,530	,6116
D5 – Dados sobre a satisfação dos nossos alunos são disseminados regularmente por toda a instituição.	4,337	,6857
D6 - Dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente por toda a instituição.	4,325	,6646
D7 – Quando uma área da instituição descobre algo sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área.	3,892	,8973
MEDIA DA DIMENSÃO	3,764	0,8127

Fonte: fonte da pesquisa, 2016

A moderação da orientação para o mercado indica que os servidores que atuam nas áreas de disseminação de inteligência conseguem no exercício das suas funções repassar as decisões importante para atingirem os resultados da instituição. A Tabela 5 apresenta o resultado do teste t para a dimensão DI. Todas as variáveis a exceção da D7, evidenciaram diferenças estatisticamente significativas da média da dimensão. Valores negativos indicam estatisticamente valores menores, positivos maiores que a média geral da dimensão.

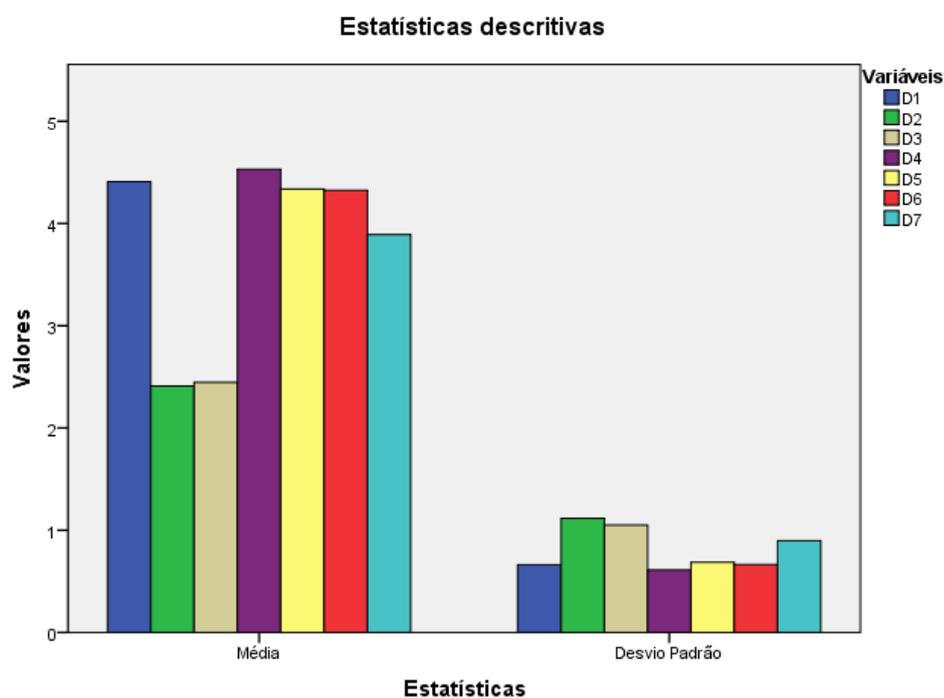
Tabela 5 - Teste de média da Dimensão DI

	Valor de Teste = 3.76				
	T	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
				Inferior	Superior
D1	8,923	,000	,6496	,505	,794
D2	-11,027	,000	-1,3504	-1,594	-1,107
D3	-11,397	,000	-1,3142	-1,544	-1,085
D4	11,471	,000	,7701	,637	,904
D5	7,671	,000	,5773	,428	,727
D6	7,749	,000	,5653	,420	,710
D7	1,336	,185	,1316	-,064	,328

Fonte: dados da pesquisa, 2016

Em relação aos valores médios encontrados para as variáveis da dimensão DI e apoiado pelos valores dos teste t nota-se que os valores obtidos para as variáveis, em sua maioria, diferem com significância de 5%.

Figura 4 - Gráfico Médias da DI



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A figura 4 apresenta visualmente os valores determinados para as médias das variáveis (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7) e sua dispersão (desvio padrão) a maioria dos valores tendem para o valor de 4 porém, as variáveis D2 e D3 apresentaram valores baixos deslocando a média da dimensão para um valor entre 3 e 4 considerado a orientação para o mercado neste estudo moderada. Podemos afirmar que os servidores que atuam nas decisões relacionadas com disseminação de inteligência, conhecem e valorizam a importância dos possíveis empregadores e consideram suas necessidades para as ações, porém com pouca interação entre as áreas acadêmica e administrativa.

Tabela 6 - Estatísticas de confiabilidade (DI)

<i>Cronbach's Alpha</i>	Cronbach's Alpha Baseado em Itens Padronizados	N. de Itens
,653	,637	7

Fonte: dados da pesquisa, 2016

A Tabela 6 mostra o coeficiente *alpha de Cronbach* igual a 0,653, referentes aos dados das sete variáveis relativas à dimensão DI, sinaliza que a consistência (interna) entre eles, não atingiu o valor esperado para estudo, provocado pelos valores observados das variáveis D2 e D3.

7.1.3 Resposta ao Ambiente

Os dados referentes à dimensão Resposta ao Ambiente (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10) são expostos na Tabela 7 e revelaram uma média de 3,55, indicando que também essa dimensão se apresentou como moderada no Instituto Federal de Educação. Os teste t de significância de médias na tabela 9 e os gráficos das média das variáveis na figura 5.

Tabela 7 - Variáveis da Dimensão RA (resposta ao ambiente)

VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DISSEMINAÇÃO DE RESPOSTA AMBIENTE	MÉDIA	DESVIO
R1 – Nós demoramos para responder às mudanças de nossos concorrentes.	3,904	,9320
R2– Ignorar as mudanças nas necessidades dos alunos e potenciais empregadores destes em relação a nossos cursos.	3,795	,9469
R3 – Revisar nossos esforços para elaborar novos cursos que estejam de acordo com o que os alunos desejam.	4,000	,8554
R4 - Revisar esforços para elaborar novos cursos que estejam de acordo com o que os potenciais empregadores de nossos alunos desejam.	4,289	,6723
R5 – As áreas administrativa e acadêmica se encontram para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino.	4,349	,5045
R6 – Se um importante concorrente lançasse uma campanha dirigida a nossos alunos e potenciais empregadores destes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	3,771	,9541
R7 - As áreas administrativa e acadêmica nesta instituição são bem coordenadas.	2,614	1,0801
R8 – As reclamações de nossos alunos e de seus potenciais empregadores não são consideradas como deviam nesta instituição.	2,723	1,0159

R9 – Mesmo se nós tivéssemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.	3,482	,9546
R10 – Quando sabemos que nossos alunos ou seus potenciais empregadores gostariam que modificássemos um curso, as áreas envolvidas fazem esforços para analisar e efetuar a modificação	2,518	1,0044
MEDIA DA DIMENSÃO	3,545	0,892

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

A Tabela 8 apresenta o coeficiente *Alpha de Cronbach* igual a 0,691 associadas às dez variáveis relativas à dimensão RA, indicando que existe consistência entre os dados, sendo, portanto, considerados confiáveis, mas não atingindo o valor esperado para este estudo. Uma razão seria a diferenças de resposta observadas no questionário.

Tabela 8 - Estatísticas de confiabilidade (RA)

<i>Cronbach's Alpha</i>	Cronbach's Alpha Baseado em Itens Padronizados	N de Itens
,691	,643	10

Fonte: dados da pesquisa, 2016,

A Tabela 9 mostra que o resultado do Teste t para as variáveis da dimensão RA, indicou que toda as variáveis a exceção da R 9 apresentaram diferença significativa (5%) da média da dimensão.

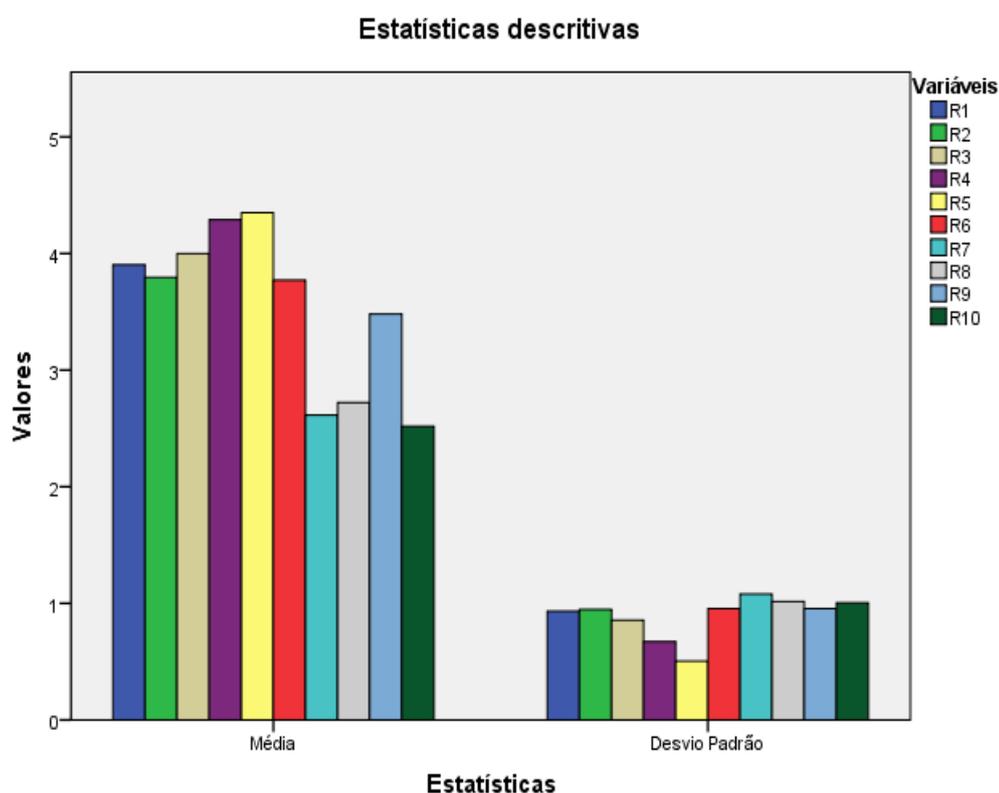
Tabela 9 - Teste de média da Dimensão RA

	Valor de Teste = 3.55				
	T	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
				Inferior	Superior
R1	3,457	,001	,3536	,150	,557
R2	2,359	,021	,2452	,038	,452
R3	4,793	,000	,4500	,263	,637
R4	10,017	,000	,7392	,592	,886
R5	14,437	,000	,7994	,689	,910
R6	2,111	,038	,2211	,013	,429
R7	-7,891	,000	-,9355	-1,171	-,700
R8	-7,417	,000	-,8271	-1,049	-,605
R9	-,650	,518	-,0681	-,277	,140
R10	-9,360	,000	-1,0319	-1,251	-,813

Fonte: dados da pesquisa, 2016

As variáveis R7, R8, R10 apresentam valores abaixo da média da dimensão indicando que os servidores das áreas administrativa e acadêmica apresentam conflito interdepartamental, motivado por incompatibilidade de interesses relacionados com os objetivos de cada área, Jaworski e Kohli (2006). Os servidores que atuam nas áreas de resposta ao ambiente sinalizam que as pela reclamações e sugestões de estudantes e potenciais empregadores mesmo sendo registrada, não são consideradas pela alta administração da instituição. A resposta ao ambiente identificou que solicitações de mudanças nos cursos para atender as necessidades dos empregadores ou dos estudantes não eram consideradas pelas as áreas responsáveis o reduzindo o resultado de desempenho da instituição.

Figura 5 - Gráfico Medias da RA



Fonte: elaboração do autor, 2016.

A figura 5 apresenta a os valores das variáveis da RA para as médias apontando que as primeiras variáveis R1 a R5 obtiveram valores próximo a 4 (forte orientação para OM), porém a partir da variável R6 uma mudança significativa de resposta para valores abaixo de 3 (fraca OM) sugerindo problemas nas áreas de comunicação ou conflito interdepartamental indicando que as necessidades dos mercado ou foco no cliente não estão sendo consideradas

para as decisões das áreas de disseminação e geração de inteligência afetando negativamente o desempenho da instituição;

7.1.4 Orientação para o Mercado

A Tabela 10 mostra o resultado do teste t para as médias da Orientação para o mercado. A tabela 11 os dados relacionados a consistência interna dos dados e figura 6 o gráfico de todas as variáveis da orientação de mercado.

Tabela 10 - Teste de média da Dimensão OM

Valor de Teste = 3.86						
			Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
G1	1,634		,106	,1582	-,034	,351
G2	11,551		,000	,6642	,550	,779
G3	11,792		,000	,6763	,562	,790
G4	-2,297		,024	-,2075	-,387	-,028
G5	2,493		,015	,1781	,036	,320
G6	1,319		,191	,0937	-,048	,235
G7	-1,895		,062	-,1713	-,351	,009
G8	-,509		,612	-,0388	-,190	,113
D1	,957		,342	,0696	-,075	,214
D2	-12,088		,000	-1,4804	-1,724	-1,237
D3	-12,524		,000	-1,4442	-1,674	-1,215
D4	9,535		,000	,6401	,507	,774
D5	-,035		,972	-,0027	-,152	,147
D6	-,201		,841	-,0147	-,160	,130
D7	1,295		,199	,1276	-,068	,324
R1	1,365		,176	,1396	-,064	,343
R2	,300		,765	,0312	-,176	,238
R3	1,480		,143	,1390	-,048	,326
R4	5,409		,000	,3992	,252	,546
R5	8,820		,000	,4884	,378	,599
R6	-,859		,393	-,0899	-,298	,118
R7	-10,759		,000	-1,2755	-1,511	-1,040
R8	-10,467		,000	-1,1671	-1,389	-,945

R9	-,554		,581	-,0581	-,267	,150
R10	-9,269		,000	-1,0219	-1,241	-,803

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

O teste t para todas as variáveis da OM indicou que as seguintes variáveis apresentaram diferenças significativas (nível 5%) da média: G1, G2, G3 da dimensão GI; D2, D3, D4 da dimensão DI e R4, R5, R7, R8 e R10 da dimensão RA. A média geral para orientação para o mercado foi de 3,86, indicando uma Orientação moderada. Os valores apresentados na coluna 2 apresentam os valores para a estatística t, quanto maior o valor (t), maior a probabilidade do valor média geral ser diferente da valor da média da variável observada, os testes levam em consideração um intervalo de confiança de 95%. Os valores da coluna 4 mostram os valores limites que não podem ser inferior a 0,05 para aceitar que o valor da média geral (3,86), estatisticamente não difere do valor da média da variável observada com intervalo de confiança de 95%.

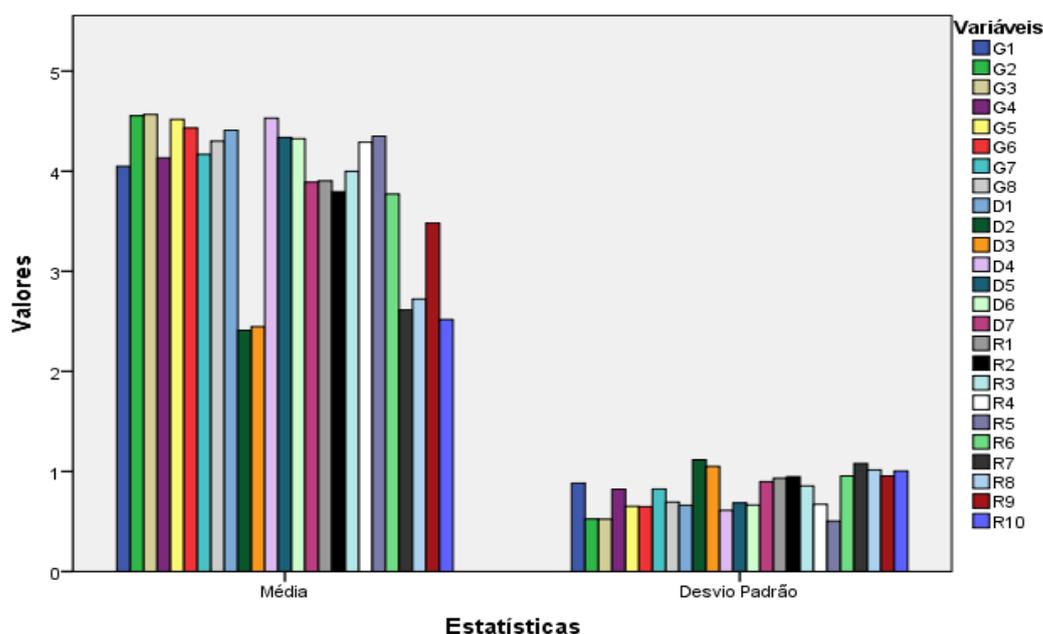
Tabela 11 Estatísticas de confiabilidade(GI, DI, RA, OM)

Dimensões	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Baseado em Itens Padronizados	N de Itens
GI	,718	,744	8
DI	,653	,637	7
RA	,691	,643	10
OM	,819	,855	25

Fonte dados da pesquisa, 2016.

A Tabela 11 exhibe o coeficiente *alpha de Cronbach* = 0,819, valor próximo aos obtidos por Oliveira (2010) e Nunes, Oliveira e Moura (2012) que, ao utilizarem a escala MARKOR em estudos efetuados em instituições de ensino federais, obtiveram um *Alpha de Cronbach* igual a 0,907 e 0,758 respectivamente, também, em estudo realizados por Faleiro (2001) em cursos superiores de Administração filiados à ANGRAD,) um *alpha de Cronbach* igual a 0,89. A semelhança dos índices encontrados nos três estudos, ESTE que valida a consistência dos dados para a orientação para o mercado para o *Campus Recife*.

Figura 6 - Gráfico Médias da OM



Fonte: elaboração do autor, 2016.

As médias na OM do Instituto Federal são visualizadas na figura 6 – Gráfico médias da OM mostrando o comportamento da variáveis da orientação para o mercado e a sua dispersão, as primeiras variáveis (G1 a D6) com exceção das variáveis D2 e D3 apresentaram valores maiores que 4 o que indica uma forte orientação para o mercado. Nas dimensões de Geração de Inteligência e Disseminação de Inteligência os servidores conseguem uma boa dinâmica departamental proporcionando uma ambiente satisfatório para a pratica de ações que atendem as necessidade dos mercado e foco nos clientes, os resultados indicam que as áreas acadêmica e administrativas não decidem ações em conjunta podendo gerar conflitos departamentais que afetam o desempenho da instituição. Por agirem de forma independente, não mantem um sistema de comunicação que possa informa suas ações provocando atrasos ou até mesmo, impossibilitando alguns processos administrativos por falta de informações importantes. As variáveis da Resposta ao Ambiente apresentaram valores mais diferentes com uma tendência a diminuição para a orientação para o mercado, questões com foco no cliente e satisfação dos clientes mostram ineficientes o que pode indicar um serviço com baixa qualidade o que pode

indicar desinteresse dos possíveis empregadores por não verem suas sugestões atendidas ou estudantes por não acreditarem que o curso, de fato, pode lhes proporcionar uma maior empregabilidade.

7.1.5 Relação entre orientação para o mercado e desempenho

Nesta seção, os valores das variáveis de desempenho do instituto, tabela 12, são apresentados na mesma escala que as variáveis da orientação para o mercado para serem relacionadas.

Os valores relativos às variáveis que definem o desempenho estavam em escalas diferentes, sendo necessário colocá-los em uma só escala (de zero a 1), isso foi feito subtraindo-se de cada dado o valor do menor deles e, após, dividiu-se o resultado pela amplitude (o menor dado subtraído do maior). Esse procedimento foi feito para cada variável, levando em consideração os dados do IFPE Reitoria e do IFPE *Campus* Recife.

$(D_{qualquer} - D_{menor}) / AMP$. Todos os dados na mesma escala (de zero a 1).

Tabela 12 – Indicadores de Desempenho

Indicadores de DE	Reitoria	Recife
	0,500	0,437
	0,421	0,500
	0,181	0,500
	0,082	0,500
	0,500	0,076
	0,500	0,200
	0,500	0,111
	0,035	0,500
	0,500	0,004
DE	3,220	2,828

Fonte: Relatório de gestão..., 2015

A tentativa de relacionar desempenho com as dimensões da orientação para mercado, ou seja,

$DE = f(GI, DI, RA)$, onde:

DE = Desempenho de cada instituição. G1 = Média da dimensão geração de inteligência. DI = Média da dimensão disseminação da inteligência. RA = Média da dimensão resposta ao ambiente da instituição, foi descartada porque nem todos os valores do coeficiente de *Alpha de Cronbach*, tabela 11, foram maiores ou igual a 0,700 apontando que a consistência dos dados das dimensões não atingiu os valores definidos para esta pesquisa, (HAIR JUNIOR et al. 1998, p.118).

Assim, a análise, utilizando-se as dimensões (GI, DI, RA) da orientação para o mercado separadamente foi abandonada e partiu-se para a análise das 25 variáveis como um só conjunto (coeficiente de *alpha de Cronbach* de 0,855) . Passou-se, então, ao cálculo do DE como função das 25 variáveis, ou seja:

$$DE = f(25 \text{ variáveis de OM})$$

Em seus estudos, Oliveira (2010) obteve a função acima, através de análise de Regressão Linear⁴, obtendo um $R^2 = 69,7\%$ indicando forte correlação entre as 25 variáveis da OM (70% dos dados), a análise da variância mostrou que $F < Pr$ (significância $< 10\%$), $F=7,3\%$, sendo, portanto $<$ que 10% tidos como aceitáveis para validar o modelo. A equação de desempenho (DE) em função das variáveis de orientação para o mercado (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, D9, D10, D11, D12, D13, D14, D15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R22, R23, R24, R25), a equação para o modelo é a seguinte:

$$DE = 2,7 + 0,17 \times G1 + 0,25 \times G3 + 0,05 \times G4 + 0,1 \times G5 - 0,04 \times G6 - 0,11 \times G8 + 0,04 \times D9 - 0,27 \times D10 - 0,096 \times D11 + 0,32 \times D12 - 0,097 \times D15 + 0,109 \times R19 + 0,17 \times R20 - 0,46 \times R21 + 0,093 \times R23 - 0,16 \times R24.$$

Com base na Equação acima e os dados da tabela 1, tabela 2 e tabela 3 calculou-se o desempenho do IF *Campus* Recife obtendo o seguinte resultado, DE (estimado) de 2,87, não apresentou muita diferença do obtido dos dados no Relatório de Gestão do Exercício de 2015 IFPE que foi de, DE (calculado) 2,828, tabela 12. Concluindo que como afirma a literatura, existe uma correlação positiva entre orientação para o mercado e desempenho de resultados.

⁴ O **coeficiente de determinação**, também chamado de R^2 , é uma medida de ajustamento de um modelo estatístico linear generalizado, como a Regressão linear, em relação aos valores observados. O R^2 varia entre 0 e 1, indicando, em percentagem, o quanto o modelo consegue explicar os valores observados. Quanto maior o R^2 , mais explicativo é modelo, melhor ele se ajusta à amostra, (HAIR JUNIOR et al. 1998).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema orientação para mercado e desempenho de uma organização pública de ensino, não é referido com muita frequência na literatura acadêmica. A principal contribuição deste trabalho de pesquisa está no fato de que os resultados obtidos apontam que a orientação para o mercado é importante para a *performance* organizacional e confirmando as conclusões dos poucos estudos que investigaram instituições de ensino público.

Entre estes estudos Nunes, Oliveira e Moura (2012) e Oliveira (2010) que através de suas pesquisas corroboraram a relação positiva direta entre a orientação para o mercado (estratégia de *marketing*) e a *performance* organizacional.

O primeiro objetivo específico foi atingido, pois as análises mostraram que há um certo grau de orientação para o mercado, a forma de mensuração da orientação para o mercado utilizada foi a escala adaptada MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) por suas características e vasto uso em trabalhos no Brasil com bons resultados.

O segundo objetivo específico, também foi atingido, e, embora não haja consenso, no meio acadêmico, quanto à validade ou não dos conceitos de orientação para o mercado em organizações de ensino público, como a da pesquisa, as dimensões da orientação para o mercado apresentaram-se da seguinte formas:

Geração de Inteligência	–	Forte
Disseminação da Inteligência	-	Moderada
Resposta ao Ambiente	-	Moderada

Apesar das controvérsias no meio acadêmico, baseados nos conceitos do modelo de Kohli e Jaworsky (1990) e na escala MARKOR, a orientação para o mercado, como um todo, também se apresentou de forma moderada, mostrando que, pode existir em organizações de ensino público.

O terceiro objetivo específico, igualmente, foi atingido. Houve semelhança entres os valores do Desempenho dos Relatórios de Gestão de Exercício 2015 IFPE com os valores

calculados, confirmando a correlação entre o desempenho e a orientação para o mercado da instituição pesquisada contrariando o que afirma a literatura.

O objetivo geral também foi atingido. Embora o modelo de orientação para o mercado utilizado, tenha sido, inicialmente, destinado à instituição de ensino público, sua utilização nesta pesquisa, mostrou que a instituição estudada apresenta orientação para o mercado moderada e forte correlação com o desempenho.

O resultado da análise da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho indicou que o modelo utilizado é apropriado ao tipo de organização, embora ainda haja discordância no meio acadêmico quanto à sua utilização no contexto do presente estudo.

A utilização de modelos destinados às empresas do setor privado em instituições públicas de ensino, procurando avaliar sua orientação para o mercado, pode, à primeira vista, não fazer sentido. Porém, a literatura mostra várias situações em que tais estudos foram significativos em hospitais, universidades e até prefeituras, Perin, Sampaio (2004).

O IFPE, *Campus* Recife apresenta um nível aceitável de orientação para mercado, pelo que gera e dissemina informações com um nível de coordenação interfuncional básico, realizando as funções dos departamentos, diretorias e coordenações em sintonia entre si compartilhando os recursos, equipamento necessários de forma a satisfazer as necessidades e atender a contento o mercado.

Neste estudo, a primeira impressão era de que não seriam encontrados traços de orientação para o mercado, relação com o desempenho, mas, após a pesquisa de campo e o tratamento científico dos dados, encontrou-se orientação para o mercado moderada e características semelhantes às de outras organizações não públicas. Assim, ao chegar à conclusão tão inusitada, o estudo mostrou que a orientação para o mercado está presente nesta instituição, e, pode estar presente em outros setores do serviço público. Assim, identificar sua presença e analisar sua relação com o desempenho, pode resultar em melhores serviços oferecidos.

8.1 RECOMENDAÇÕES

Os Instituto Federal de Educação, *Campus Recife* deve em relação à geração de inteligência privilegiar reuniões com os potenciais empregadores de seus formandos para aperfeiçoar a qualidade de seus cursos e sua aceitação no mercado, e também adotar procedimentos que avaliem qualquer mudança que possa influenciar as necessidades e/ou preferências de seus formandos ou empregadores.

Em relação à disseminação da inteligência, buscar mais interação entre suas áreas acadêmica e administrativa objetivando mais celeridade na troca de informações, entrosamento e cooperação entre os servidores que atuam nas funções e ou cargos de gestão.

Quanto à resposta ao ambiente, investirem em uma estrutura que realize *feed back* às mudanças que ocorrem no ambiente em que atuam.

Pode-se inferir, a partir dos resultados obtidos, a necessidade de novos estudos para verificar a validade dos modelos de orientação para o mercado para organização do setor público, Oliveira (2010); que as organizações orientadas para o mercado ou inovadoras sempre irão superar seus concorrentes, Spillan (2005).

Por fim, acrescentar ao estudo do desempenho que considerou os indicadores apresentados no Relatório de Gestão do Exercício 2015 do IFPE, outras dimensões, como satisfação dos formandos ou qualidade dos serviços. Assim, novas pesquisas reclamam o propósito de preencher tais lacunas.

8.1.1 Limitações da Pesquisa

A amostra das variáveis de orientação para o mercado e desempenho foi colhida uma única vez, o que caracteriza o estudo como transversal podendo ocasionar uma informação como resposta de um momento de orientação para o mercado. Uma análise longitudinal seria preferível sem prejuízo de práticas defensivas adotadas na instituição.

Neste trabalho, as informações foram prestadas por informantes chave que são tão confiáveis quanto aquelas prestadas por informantes múltiplos (Kohli e Jaworski, 1993), não valendo para os demais *campi* da instituição, apenas para a pesquisada.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.

ABBADE, E; SOUZA, A; ZANINI, R. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 118-136, jan/fev, 2012.

ALMEIDA, D; SANTOS, M.A.R. dos; COSTA, A.F.B. Aplicação do coeficiente Alfa Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, MATURIDADE E DESAFIOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS, CONDIÇÕES DE TRABALHO, MEIO AMBIENTE, 30, 2010, São Carlos, SP. **Anais**. São Carlos, 2010.

ANDRADE, C. D. de. **Poesia completa**: conforme as disposições do autor. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2002. (Biblioteca luso-brasileira. Série brasileira).

ANTONI, V.; MAGNANTE, L. H.; DAMACENA, C. Orientação para o mercado: influência sobre os processos de comunicação na Embrapa Trigo. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, MG, v. 13, n. 1, p. 78-102, jan./abr. 2013.

ARANHA, F; ZAMBALDI, F. **Análise fatorial em administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 236–245, 1995.

BLATTER, J. & BLUME, T. **Beyond the co-variational template**: alternative directions in case study methodology. In: GENERAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN CONSORTIUM FOR POLITICAL RESEARCH, 4, Pisa (Italy), 6-8.Sept. Essex (UK): University of Essex. 2007.

BRADY, E.; JONHSON, L. Market Orientation: Multiple levels of abstraction. In: Conference Adelaide, December, 2003, **Australian and New Zealand Marketing Academy - ANZMAC**. p 1068 a 1073.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/constituicaoofederal1988.pdf>> Acesso em: fev. 2015.

_____. **Decreto Legislativo 5.154, de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em: 7 dez. 2014.

BRASIL. **Lei no 11892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm . Acesso em: 21 set. 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.47, n.1, p.7-29, 1996.

BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. (org). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro. FGV, 1998.

CARUANA, A., RAMASESHAN, B.; EWING, M. **Market orientation and performance: a study of australasian universities**. Perth: School of Marketing, Curtin University, Working Paper Series, Nov, 1996.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coords.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA e SILVA, C. M. R. C. **Uma contribuição à definição de indicadores de desempenho de instituições federais de educação tecnológica do Brasil na abordagem do Balanced Scorecard**. Tese submetida ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: 2008.

CUNHA, L. A. **O ensino profissional na irradiação do industrialismo**.2.ed. São Paulo: UNESP; Brasília: FLACSO, 2005.

DAY, G. **The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers**. New York: Free Press, 1999.

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

DESHPANDÉ, R. FARLEY, J. U., WEBSTER, Jr., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 1, p. 23–37, Jan. 1993.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DIDONET et al. The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty Mark. **Marketing Intelligence & Planning**, Massachusets, v.30, n.7, 2012, p. 757–779.

DOROTEU, L.R. **Políticas públicas pelo direito à educação no Brasil**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=%2012209> Acesso em: 15 fev. 2014.

FALEIRO, S. N. **A Relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação**: o caso dos cursos de graduação em administração filiados à ANGRAD. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GERRING, J. 2004. What is a case study and what is it good for? **American Political Science Review**, Los Angeles, v. 98, n. 2, p. 341-354, May. Disponível em: <http://people.ucalgary.ca/~nmstuewe/CaseStudy/pdf/whatisacasestudy.pdf> Acesso em: 16.dez.2015.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 1998.

_____. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORNG, Shun-Ching; HEN, A. Cheng-Hsui. Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 36, n.3, p.79-85, 1998.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Recife, 2009. Disponível em: <<http://reitoria.ifpe.edu.br/userfiles/file/PDI.pdf>.> Acesso em: 17 de outubro de 2014.

_____. **Relatório de gestão do exercício 2015**. Recife, 2016. Disponível em <<http://www.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/processos-de-contas/relatorio-de-gestao-2015.pdf>> Acesso em 01 de março de 2017.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, p. 53-71, Jul. 1993.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. Orientação para o mercado: antecedentes e consequências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v 46, n.2, p. 82-103. abr./jun. 2006.

_____. Co-creating the voice of the customer. In LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. (Eds.), **The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions**. New York: M.E. Sharp, 2006, p.109-117.

JOHNSON, R.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. New Jersey: Prentice Hall International, 1988. 642p.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUPS, 1980.

KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Birmingham, v.30, p. 467-477, Nov. 1993.

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

KOK, R. A. W.; DRISSEN, P. H.). Antecedents of market orientation in semipublic service organizations: a study of Dutch housing associations. **Service Industries Journal**, 2012, v.32, n.12, p.1901–1921.

LIAO, S. H. et al. A survey of market orientation research (1995-2008). **Industrial Marketing Management**, v.40 n.2, p.301-310. 2011.

LIJPHART, A. “Comparative politics and the comparative method.” **American Political Science Review**. v. 65, 1971, p. 6682 – 6693.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDELLI, Mauro. **Orientação para o mercado e o crescimento de vendas: o caso das maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 1999.

MCKITTERICK, J. B. What is the marketing management concept? In: BASS, F. M. The frontiers of marketing thought and science. **American Marketing Association**, Chicago, 1957. p. 71-82.

MELLO, G. N. de. Políticas públicas de educação. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.5, n.13, Sept./Dec. 1991.

MELLO, C. G.; MILAN, G; SLONGO, L. Impactos da inteligência estratégica: um modelo teórico proposto. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 60-79, jan/abr, 2013.

MOEN, O. The relationship between firm size, competitive advantages and exportperformance revisited. **International Small Business Journal**, London, v. 18, n. 1, p. 53-72, 1999.

NARVER, J.; SLATER, S. Market Orientation, Costumer Value and Superior Performance. **Business Horizons**, p. 22-28, Mar./Apr. 1994.

_____. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n.4, 1990. p. 20-35.

NUNES, P.R. de C.; OLIVEIRA, A. G. de.; MOURA, H. J. de. A Aplicabilidade da Escala Markor e do Modelo de Orientação para o Mercado e Jaworski como Instrumento de Gestão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. In: SEMEAD: DESAFIOS DA GESTÃO: ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL, 15, 2012, São Paulo. **Anais**, São Paulo, 2012.

OLIVEIRA, A. G. de. **Marketing educacional**: uma análise da relação entre orientação para o mercado e desempenho em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar. Natal, 2010.

OLIVEIRA, A. G. de. A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 1970. p.47-74.

ORSER, B.; HOGARTH-SCOTT, S.; RIDING, A. L. Performance, firm size, and management problem solving. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 4, p. 42-58, 2000.

PALMA, D. C.; FRANCESCHINA, A. O. M. de M. A educação brasileira sob um enfoque histórico, social e constitucional: uma alternativa ou um dever? **Revista Direito e Desenvolvimento**, João Pessoa, v. 6, n. 11, jan ./jun., 2015. p.51-62.

PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 48-67, 2000.

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**, Greenvale, v. 24, n.1, p. 27-43, 1996.

PERIN; M.G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance, **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.

_____. **A Influência da orientação para o mercado e do porte sobre a performance empresarial**: um estudo comparativo entre o varejo de confecções e a indústria eletro-eletrônica. Anpad, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es200364.pdf>>. Acesso em: 25/03/2015.

RAJU, P.S., LONIAL, S.; GUPTA, Y. P. Market orientation and the performance in the hospital industry. **Journal of Health Care Marketing**, v. 15, n.4, p.34-41, 1995.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937- 1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Paulo, v. 3, n. 6, p.132-142, dez. 2011.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICH, G. A. et al. Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 19, n. 4, p. 41-52, 1999.

ROCHA, A.P. Rota de negócios. **Construção de mercado**. 87, out., 2008. Disponível em: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/84/rota-de-negocios-120738-1.asp>> Acesso em: 05 de agosto de 2014.

ROWE, W. G.; MORROW, J. L. A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. **Canadian Journal of Administrative Science**, v. 16, n. 1, p. 58-70, 1999.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 41.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G., HENRIQSON, E. Orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e porte empresarial como antecedentes das dimensões da performance. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28. 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

SAVIANI, D. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: análise do projeto do MEC**. Jul. 2007. Disponível em: Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302007000300027&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 de outubro de 2015.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 43(2), p.347-369, 2009.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SILVA, M.C.de S.da. **Desenvolvimento planejado e ações de qualificação profissional no Ceará: o caso do Complexo Industrial e Portuário do Pecém**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Sociedade, da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, 2010.

SPILLAN, J. E. The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 105-118, 2005.

STEINMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 109-119, 2000.

STRONG, N. Organizational performance assessment. In: ASQ'S ANNUAL QUALITY CONGRESS, 54, 2000, Milwaukee. **Annals**. Milwaukee, 2000. p. 482-484.

TOLEDO, G. L.; KHAUAJA, D.M.R. Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v.12, n.4, 2005.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 2006.

TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

UNCLES, M. Market orientation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. i-ix, 2000.

VALLE, B.de B. R. do. **O PNE e o PDE como desafios políticos para os educadores**, 2009. Disponível em: <<http://www.docentesfsd.com.br/arquivo/O%20PNE%20e%20o%20PDE%20como%20desafios%20politicos.pdf>> Acesso em: 15 de outubro de 2015.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, Oct. 1986.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZWICK, E.; TEIXEIRA, M. P. dos R.; PEREIRA, J. R.; VILAS BOAS, A. A. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, Jun. 2012.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

Questionário referente à pesquisa de mestrado, desenvolvida pelo servidor do IFPE - Campus Recife, Austrino Germano Bezerra Filho. Mestrado em Gestão Pública pela Universidade Federal de Pernambuco.

Prezados servidores, ressaltamos a importância de sua colaboração em responder este questionário que objetiva proporcionar um estudo acerca da Orientação para o mercado e desempenho do IFPE, localizado na cidade de Recife PE. Lembramos que os dados fornecidos NÃO SÃO PASSÍVEIS DE IDENTIFICAÇÃO, uma vez que as respostas serão enviadas automaticamente, após a conclusão do questionário, para a base de dados do "Google Docs", ficando armazenada apenas as respostas, garantindo assim o sigilo da identificação do responsável pelo preenchimento do questionário.

GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

1 – Nesta Instituição/ Departamento/ Curso, nós nos reunimos com os alunos pelo menos uma vez por ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

2 - Nesta Instituição/ Departamento/ Curso, nós nos reunimos com os potenciais empregadores de nossos alunos pelo menos uma vez por ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

3 – Nós próprios fazemos muita pesquisa para gerar inteligência de mercado (informações de mercado e do meio) para nossa Instituição/ Departamento / Curso.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

4 – Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos alunos e potenciais empregadores destes por cursos/habilitações.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

5– Nós pesquisamos os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

6- Nós pesquisamos os potenciais empregadores de nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

7- Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais no ensino (por exemplo, tecnologia de ensino, legislação, concorrência).

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

8- Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças no ensino (por exemplo, legislação) poderão gerar em nossos alunos e potenciais empregadores destes.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA

9- Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

10- O pessoal da área administrativa em nossa Instituição/Departamento/Curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos nossos alunos.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

11- O pessoal da área administrativa em nossa Instituição/Departamento/Curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos nossos alunos.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

12 - Quando algo relevante acontece a um aluno (por exemplo, publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional), toda a Instituição/Departamento/Curso sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

13 – Dados sobre a satisfação dos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta Instituição/ Departamento / Curso.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

14 – Dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta Instituição/ Departamento/ Curso.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

15 - Quando uma área (administrativa, acadêmica) desta Instituição / Departamento / Curso descobre algo importante sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

RESPOSTA AO AMBIENTE

16 – Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças dos nossos concorrentes.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

17 – Por uma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos alunos e potenciais empregadores destes em relação aos nossos cursos/ habilitações.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

18 – Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

19 - Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os potenciais empregadores de nossos alunos desejam.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

20 – As áreas administrativa e acadêmica desta Instituição/Departamento/Curso encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

21 – Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos alunos e potenciais empregadores destes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

22 – As atividades das diferentes áreas (administrativa e acadêmica) nesta instituição/ Departamento / Curso são bem coordenadas.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

23 – As reclamações dos alunos de seus potenciais empregadores não são consideradas como deviam nesta Instituição/ Departamento/ Curso.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

24 – Mesmo se nós planejássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente não estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

25 – Quando sabemos que nossos alunos ou os potenciais empregadores destes gostariam que modificássemos um curso ou habilitação, as áreas envolvidas (administrativa, acadêmica) fazem esforços combinados para analisar e efetuar a modificação.

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

ANEXO A – Market Orientation Scale
(Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, p. 476)

Intelligence Generation

1 – In this business unit, we meet with costumers at least once a year to find out product or services they will need in the future.

2 – Individuals from our Manufacturing department interact directly with customer to learn how to serve them better. 3 - In this business unit, we do a lot of in-house market research.

4 – We are slow to detect changes in our costumers’ product preferences. (R) 5 – We pool end users at least once a year to asses the quality of our product and services.

6 – We often talk with or survey those who can influence our end user’s purchases (e.g., retailers distributors).

7 – We collect industry informations by informal means (e.g. lunch with industry friends, talks with trade partners).

8 – In our business unit, intelligence on our competitors are generated independently by several departments.

9 - We are slow to detect to detect fundamental shifts in our industry (e.g. competition technology, regulation). (R)

10 – We periodically review the likely effect of change in our business environment (e.g., Regulation) on costumers.

Intelligence Dissemination

11 – A lot of informal “hall talk” in this business unit concerns to our competitors’ tactis or strategies.

12 - - We have interdepartamental meetings at least once a quarter to discuss market trends or developments.

13 – Marketing personnel in our business unit spend time discussing costumers’ future needs with other functional departments.

14 – Our business unit periodically circulates documents (e.g. reports, newsletter) that provide informations on our costumers.

15 – When something important happens to a major costumer of market, the hole business unit knows about it within a short period.

16 – Data on costumers' satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.

17 – There is a minimal communication between market and manufacturing departments concerning marketing developments. (R)

18- When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)

Responsiveness

19 – It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes. (R)

20 – Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.

21 – For one reason or another we tend to ignore change in our costumers' product or services needs. (R)

22 – We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what costumers want.

23 – Our business plans are driven more by technological advances than market research. (R)

24 – Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.

25- The product lines we sell depends more on internal politics than real market research. (R)

26 - If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted to our costumers, we would implement a response immediately.

27 – The activities of the different departments in our business unit are well coordinated.

28 – Costumers' complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)

29 – Even if we came up with a great market plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)

30 – We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures.

31 - When we find out that costumers are unhappy with the quality of our services, we take corrective action immediately.

32 – When we find out that costumers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerned efforts to do so.

(R) – Denotes reverse coded item.

ANEXO B – Acórdão 2267/2005

Número Interno do Documento AC-2267-49/05-P

Grupo/Classe/Colegiado Grupo I / Classe V /

Plenário Processo 004.550/2004-0

Natureza Relatório de Auditoria Operacional e de Legalidade.

Entidade Entidade: Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação - Setec/MEC

Interessados

Interessado: Tribunal de Contas da União - TCU.

Sumário

Auditoria no Programa de Educação Profissional - Proep, a cargo da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC e das Instituições Federais de Educação Tecnológica - Ifets. Avaliação de aspectos operacionais e de legalidade. Ausência de informações gerenciais relevantes que deveriam ser mantidas pelas Ifets e pela Setec/MEC. Identificação de elementos que sugerem atendimento insatisfatório de parcelas menos favorecidas da população. Verificação da existência de possíveis irregularidades em convênios financiados com recursos do Proep. Outras falhas. Prolação do Acórdão nº 480/2005 - TCU - Plenário. Avaliação do cumprimento das determinações contidas nessa decisão. Novas determinações às Ifets e à Secretaria Federal de Controle Interno. Recomendações à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação. Prosseguimento da verificação do cumprimento das determinações contidas no referido Acórdão.

Assunto Auditoria Operacional e de Legalidade.

Ministro Relator 104 BENJAMIN ZYMLER

Unidade Técnica SECEX-6 - 6ª Secretaria de Controle Externo

Relatório do Ministro Relator

Transcrevo, em seguida, instrução elaborada pela Sr^a Analista Adriana Monteiro Vieira: "Trata o presente processo de auditoria de natureza operacional e de legalidade realizada na área da educação profissional, abrangendo a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec/MEC) e Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets), para avaliar, entre outros aspectos, as consequências das mudanças implementadas com a edição do Decreto n.º 2.208/97, especialmente em relação ao atendimento de estudantes de baixa renda, como instrumento de inclusão social.

2. O Tribunal, ao apreciar as conclusões do relatório da referida auditoria, em Sessão Plenária de 27/04/2005, exarou determinações tanto para a Setec/MEC quanto para o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, por meio do Acórdão n.º 480/2005-Plenário (fls. 352/3), que passam a ser monitoradas por esta Unidade Técnica. A Deliberação do Pleno foi expressa nos seguintes termos: "9.1.- determinar a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC que:

9.1.1.- no prazo de 180 dias, encaminhe a este Tribunal a definição de conjunto de dados e de indicadores de gestão - inclusive fórmulas de cálculo -, que passarão a integrar os relatórios de gestão de todas as Ifets a partir das contas referentes ao exercício de 2005, e deverão contemplar, além de informação considerada necessária para refletir a execução financeira e operacional da instituição, indicadores sobre o perfil socioeconômico de ingressantes e concluintes bem como indicadores sobre a demanda por vagas oferecidas pela instituição, discriminada por ensino médio, técnico e tecnológico;

9.1.2. - envide esforços no sentido de oferecer suporte financeiro às ações implantadas pelas Ifets com vistas a assegurar o acesso e a permanência de grupos socialmente desfavorecidos,

prestigiando as iniciativas e as instituições que revelam compromisso com uma política de inclusão social;

9.1.3. - atue como disseminadora das boas práticas detectadas no âmbito das Ifets, voltadas para mecanismos de inclusão social, utilizando os meios de divulgação disponíveis, a exemplo do site na internet, e/ou premiando as iniciativas mais bem sucedidas;

9.1.4. - no exercício de seu poder de supervisão, colete dados junto às Ifets que permitam acompanhar a demanda por cursos nessas instituições, com vistas a oferecer estímulos para que a oferta de vagas seja modelada pela demanda nos níveis de ensino médio, técnico e tecnológico;

9.2. - determinar à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC em conjunto com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, com relação ao Programa de Reforma da Educação Profissional - Proep, que:

9.2.1. - no prazo de 180 dias, realize levantamento nos projetos financiados junto ao setor comunitário, para avaliar a existência de obras inacabadas ou laboratórios equipados de forma incompleta, que devam ser concluídos prioritariamente, e, na alocação de recursos do Programa, priorize a conclusão dos que apresentem condições e demanda para entrar em funcionamento tão logo sejam equipados, dando ciência ao Tribunal dos problemas identificados e das providências adotadas para cada um dos centros analisados;

9.2.2. - no prazo de 180 dias, encaminhe ao Tribunal o resultado do trabalho efetuado por meio do Sistema de Pesquisa e Avaliações - SIPAV, com dados do exercício de 2004, sobre o cumprimento das metas previstas no projetos escolares (cursos, matrículas e gratuidade), indicando, para cada uma das unidades do segmento comunitário em que foram identificadas distorções no cumprimento de metas as irregularidades detectadas e as providências adotadas com vistas a solucionar os problemas;

9.2.3. - reporte ao Tribunal, no prazo de 90 dias, as medidas conclusivas adotadas em cada um dos convênios abaixo relacionados e, nos casos em que foi indicada a instauração de tomada de contas especial, informe o andamento em que se encontra o procedimento;

9.2.4. - exija dos convenientes a guarda de comprovantes do cumprimento das obrigações pactuadas, especialmente no que se refere aos cursos ofertados e respectivas cargas horárias, total de alunos matriculados, endereços e telefones dos alunos beneficiados com gratuidade, verificando periodicamente o atendimento dessa determinação;

9.2.5. - em relação ao Convênio n.º 77/99 com o Sebrae, para equipar a Escola de Turismo e Hotelaria do Hotel Barreira Roxa:

9.2.5.1.- proceda, no prazo de 90 dias, ao levantamento acerca do cumprimento das cláusulas e metas pactuadas, inclusive da sustentabilidade financeira, proposta técnico-pedagógica e de gestão escolar, levando em conta os dados apresentados no projeto aprovado e os existentes na realidade do centro desde a data de sua inauguração, em novembro/2002;

9.2.5.2. - em caso de discordância ou de inviabilidade do cumprimento dos objetivos inicialmente pactuados, re programe, em conjunto com o conveniente, as novas condições de operacionalização, sem prejuízo da aplicação de eventuais sanções cabíveis; 9.2.5.3. - caso haja impossibilidade de reprogramação das metas, faça valer as medidas sancionadoras dispostas no termo de convênio e na IN/STN n.º 01/97, inclusive a reversão dos bens ao patrimônio do concedente e apuração das responsabilidades.

3. Esta Secretaria promoveu as devidas comunicações referentes ao citado acórdão à Secretaria de Educação Profissional e ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, respectivamente, mediante os ofícios de números 404/2005, de 03/05/2005 (fl. 361/362) e 405/2005, de 04/05/2005 (fls. 364/365).

4. Por meio do Ofício n.º 2.731/GAB/SETEC/MEC (fls. 577 a 580), de 29/09/2005, o Secretário da Setec comunicou a este Tribunal as providências até então adotadas e

programadas com vistas a dar cumprimento às determinações dispostas no Acórdão n.º 480/2005-Plenário.

5. Nesse sentido, foram relatadas as ações já desenvolvidas por aquela Secretaria, relativas aos subitens 9.1.1 a 9.1.4. As medidas adotadas para o atendimento dos itens 9.2.3 a 9.2.5 foram objeto de esclarecimentos por parte do FNDE. Por fim, com o objetivo de definir estratégias para o cumprimento das determinações do item 9.1.2 do citado Acórdão, a Setec informou que promoveu reunião de trabalho com aquela Autarquia, em 27/06/2005.

6. No que diz respeito ao subitem 9.1.1, cabem algumas considerações. Em relatório apresentado ao Pleno, o Excelentíssimo Ministro Benjamin Zymler, relator da matéria, destacou a conveniência de se implementar medidas corretivas no sistema de educação profissional e tecnológica, entre as quais o desenvolvimento de indicadores de gestão para as Ifets, que permitam a avaliação do perfil socioeconômico de sua clientela e da efetiva demanda por vagas oferecidas por aquelas instituições. A proposta justificava-se ante a fragilidade das informações disponíveis sobre a rede de escolas de educação tecnológica no País refletida nos trabalhos de fiscalização.

7. Tal entendimento foi endossado pelo Excelentíssimo Ministro Valmir Campelo, em Declaração de Voto proferida na mencionada Sessão. Como atual relator das Ifets (Lista de Unidades Jurisdicionadas nº 8 - biênio 2005/2006), ressaltou a oportunidade da iniciativa. Afirmou, ainda, que a definição de indicadores permitirá melhor avaliação da eficácia e da efetividade das políticas de educação profissional executadas pelas Instituições de Educação Tecnológica por ocasião da análise das contas dessas entidades já no próximo exercício.

8. Especificamente quanto à implementação da determinação 9.1.1, a Setec/MEC submeteu ao TCU lista de indicadores que, a seu juízo, atenderiam à demanda do Tribunal. A Secretaria comunicou, ainda, o desenvolvimento do Sistema de Informações Gerais (SIG), cujo objetivo é calcular e gerir os indicadores de desempenho acadêmico e administrativo das Ifets. Consoante informa o expediente, de um universo de 31 (trinta e um) indicadores geridos pelo Sistema, foram selecionados, com base nos critérios de relevância acadêmica e gerencial, os 11 (onze) abaixo listados para integrarem a prestação de contas das instituições de ensino.

Indicadores

- a) relação candidato/vaga;
- b) relação ingressos/aluno;
- c) relação concluintes/aluno;
- d) índice de eficiência acadêmica de concluintes;
- e) índice de retenção do fluxo escolar;
- f) relação de alunos/docente em tempo integral;
- g) índice de titulação do corpo docente;
- h) gastos correntes por aluno;
- i) percentual de gastos com pessoal;
- j) percentual de gastos com outros custeios; e
- k) percentual de gastos com investimentos.

9. Para assegurar que os índices propostos sejam efetivamente adotados pelas Ifets, considera-se importante a manifestação do TCU, no sentido de ratificá-los como indicadores a serem incluídos nos relatórios de gestão dessas entidades já nas contas de 2005. Por essa razão, analisa-se, nesta oportunidade, as providências já adotadas pelo MEC, sem prejuízo do acompanhamento subsequente das demais medidas ainda em andamento, que deverão ser avaliadas nas próximas contas do FNDE e da própria Setec.

10. De acordo com a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, os mencionados indicadores refletem adequadamente o desempenho das Ifets em relação a quatro aspectos da ação educativa: capacidade de oferta de vagas (a e b); eficiência e eficácia (c, d, e h),

adequação da força de trabalho docente (f e g) e adequação do orçamento atribuído à instituição (i, j e k). Os valores finais para cada entidade poderão ser calculados pelo sistema a partir de dados fornecidos pelas próprias Ifets, que deverão ser responsáveis pela alimentação dos dados primários no SIG. O anexo ao referido ofício (fls. 553 a 555) traz a descrição de cada indicador, o método de cálculo e seus objetivos.

11. A tabela A, que se segue, sintetiza as descrições do conjunto de indicadores sugeridos pela Setec, com pequenas adaptações introduzidas com vistas à padronização na denominação dos componentes dos índices apresentados.

TABELA A - DESCRIÇÃO DE INDICADORES DOS IFETS
VIDE TABELAS NO DOCUMENTO ORIGINAL

12. De modo geral, os indicadores acima elencados refletem adequadamente os principais aspectos das atividades desempenhadas pelas Ifets. Na verdade, vários indicadores sugeridos assemelham-se àqueles que vêm sendo apresentados nos relatórios de gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), por força da Decisão Plenária n.º 408/2002, fato esperado face à similaridade das atividades desenvolvidas. Como mencionado pelo gestor, os indicadores contemplam os aspectos de eficácia, eficiência e também de economicidade, abrangendo a área do corpo discente e docente.

13. No entanto, em que pese a abrangência dos indicadores apresentados, impende notar que nenhum deles reflete diretamente o perfil socioeconômico de ingressantes e de concluintes do sistema. Ressalte-se que a determinação do TCU referiu-se, especificamente, à necessidade de se calcular indicadores dessa natureza a fim de auferir o grau de inclusão social da política governamental para a área. Não obstante a Setec alegar que essas informações podem ser obtidas a partir de relatórios específicos gerados pelo sistema e anexados às contas das unidades, reputamos conveniente, para os fins almejados pela referida deliberação deste Tribunal, acrescentar informações que reflitam aspectos socioeconômicos da clientela do sistema. Sugerimos, portanto, a inclusão do indicador número de alunos matriculados classificados por renda per capita familiar ao conjunto apresentado pela Setec/MEC, em faixas de renda a serem definidas pela própria Secretaria.

14. Portanto, conclui-se, quanto a essa determinação, que a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, em prazo inferior àquele estabelecido por este Tribunal, tomou as providências necessárias ao encaminhamento do assunto em sua esfera de atuação. Dessa forma, pode-se considerar cumprido o subitem 9.1.1., adotando-se o conjunto de indicadores propostos para apresentação nos relatórios de gestão das Ifets. Nesse sentido, cabe propor determinação às Ifets para que façam constar do Relatório de Gestão anual os indicadores selecionados pela Setec, acima discriminados, com o acréscimo daquele relativo ao número de alunos classificados por renda.

15. Para melhor acompanhamento do desempenho das instituições de ensino tecnológico, é importante que também sejam informados, no Relatório de Gestão das contas, os valores individuais dos componentes utilizados para os cálculos, conforme enumerados a seguir: 1) inscrições; 2) vagas ofertadas; 3) ingressos; 4) alunos matriculados; 5) concluintes; 6) trancamentos e reprovações; 7) docentes em tempo integral; 8) total de gastos correntes; 9) gastos totais; 10) total de gastos com pessoal; 11) total de gastos com outros custeios; 12) total de gastos com investimentos; e 13) inversões financeiras.

16. Digno de nota, ademais, que os indicadores adquirem significado mais expressivo quando comparados com os valores de exercícios anteriores. Nesse sentido, é interessante que, nos relatórios de gestão dos anos subseqüentes, seja apresentada a série histórica, a iniciar-se em 2005, de modo a permitir a análise, pelo gestor, dos principais aspectos das variações observadas.

17. O próximo passo será a coordenação de esforços por parte das Ifets, da Secretaria Federal de Controle (SFC), da própria Setec e das instâncias técnicas do TCU no sentido de definir e assegurar a implementação da sistemática de coleta e validação dos indicadores, o acompanhamento de sua evolução, bem como a análise pela Setec das informações consolidadas.

18. Como já destacado, a Setec, por sua própria iniciativa, desenvolveu sistema voltado ao gerenciamento dos indicadores de gestão. Com a alimentação dos dados gerenciais pelas Ifets, via internet, o próprio sistema poderá produzir relatórios com os indicadores a serem inseridos nos relatórios de gestão. Além de facilitar o cálculo, esse procedimento permitirá a padronização na apuração dos índices gerenciais, o que irá redundar em maior confiabilidade dos resultados obtidos. Assim, é importante determinar às Ifets que efetivamente alimentem o SIG, de forma a possibilitar o cálculo dos indicadores por parte da Setec.

19. Reveste-se de especial importância o fato de que, com a adoção desse Sistema, a própria Setec terá conhecimento dos dados primários utilizados no computo dos indicadores, o que poderá ser útil como subsídio para análise mais abrangente da situação do ensino tecnológico no País e sua evolução. Nesse sentido, é conveniente recomendar à Setec que inclua, em seu Relatório de Gestão, avaliação da efetividade das políticas públicas para a área de ensino tecnológico, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, com base no exame desses indicadores.

20. Para que essa sistemática funcione a contento, o processo de cálculo e análise dos indicadores necessita ser auditado com vistas a garantir a confiabilidade dos dados que estão sendo utilizados. Esse trabalho de verificação independente poderá ser executado pela Secretaria Federal de Controle por ocasião da auditoria de gestão das contas anuais. Por essa razão, entendemos que deva ser determinado à SFC que, nessa oportunidade, inclua a avaliação sobre a consistência dos dados primários informados pelas Ifets quando da alimentação do SIG.

21. No que concerne aos subitens 9.1.2 a 9.1.4, os esclarecimentos prestados pela Secretaria (fls. 577/580) refletem os esforços envidados pelo órgão no sentido de dar consequência às ações do controle exercido pelo Tribunal na área de educação tecnológica. De fato, visando atender a determinação do subitem 9.1.2, verifica-se, conforme documentação apresentada, que a Setec, em coordenação com os conselhos de dirigentes dos Ifets, definiu o repasse de cotas de recursos específicos, por meio da Ação Fomento ao Desenvolvimento da Educação Profissional, às instituições que possuam foco na inclusão social de grupos socialmente desfavorecidos.

22. Quanto aos subitens 9.1.3 e 9.1.4, a Setec citou alguns mecanismos de divulgação de informações e transferência de conhecimentos utilizados no âmbito da rede de escolas tecnológicas, que possibilitam a disseminação de boas práticas. Apontou, ainda, a sistemática de coleta de dados institucionais, junto às Ifets, para o processamento do cálculo dos indicadores de gestão, anteriormente abordada, que permite acompanhar a demanda por curso naquelas unidades de ensino.

23. No item 9.2., o TCU determinou à Setec e ao FNDE a adoção de providências relacionadas ao Programa de Reforma da Educação Profissional (Proep). Entre elas, a realização de levantamento no âmbito do Proep, atualmente gerido pelo FNDE, no prazo de 180 dias, com o objetivo de identificar eventuais obras inacabadas e laboratórios equipados de forma incompleta. Sobre esse item, a Secretaria encaminhou esclarecimentos ao TCU, em 17/11/2005, consubstanciados na Nota Técnica nº. 135/2005, elaborada pela Diretoria de Programas Especiais (DIPRO), na qual informa, em síntese, que: - foi realizado o levantamento determinado pelo TCU e apurada a existência de seis (06) obras inacabadas, cuja lista por número de convênio encontra-se na planilha às fls. 609. Em todas as situações

verificadas, estão sendo adotadas medidas saneadoras como renegociação de termos de convênio e estudo sobre as medidas judiciais cabíveis; - quanto aos laboratórios incompletos, a DIPRO apresenta planilha com 95 instituições (fls. 613/14) das quais apenas 21 concluíram a aquisição de equipamentos; e - a Setec credita os problemas enfrentados pelo Proep à restrição orçamentária de anos anteriores, à carência de pessoal técnico qualificado para gerenciar os processos e à inadimplência de algumas entidades impedindo a realização dos empenhos pretendidos.

24. Portanto, quanto ao item acima, pode-se considerar, por ora, que as medidas determinadas foram tomadas no sentido de realizar um diagnóstico da situação das obras inacabadas e dos laboratórios incompletos junto à rede de ensino tecnológico. Registre-se, no entanto, que as providências adotadas ainda são preliminares, pois as soluções propostas encontram-se em fase de elaboração e a Secretaria prevê resultados concretos apenas em 2006. Cumpre ressaltar, a propósito, que estão pendentes as informações solicitadas no subitem 9.2.2. Assim, caberia determinar o acompanhamento desta determinação nas contas da Setec relativas aos exercícios de 2005 e 2006, com especial atenção para a prioridade na alocação de recursos do Proep para a conclusão das obras e do aparelhamento dos laboratórios.

25. As demais determinações com prazo para atendimento fixado pelo Acórdão n.º 480/2005-Plenário, contidas nos subitens 9.2.3 e 9.2.5.1, já tiveram encaminhamento no âmbito do FNDE, consoante informações contidas no Ofício n.º 555/2005/PRESIDÊNCIA/FNDE/MEC (fls. 544), de 23/08/2005. Nele, o principal dirigente daquela instituição encaminha a Nota Técnica n.º 200/2005 (fls. 545/550), da DIPRO, na qual são esclarecidas as medidas tomadas em relação aos convênios relacionados no subitem 9.2.3 do citado acórdão.

26. Da análise dos elementos trazidos aos autos, podem ser extraídas as seguintes informações: - o FNDE realizou inspeções em todos os convênios listados no subitem 9.2.3 do Acórdão n.º 480/2005-P; foram adotadas as providências para o saneamento das falhas/irregularidades levantadas no relatório de auditoria do TCU com relação aos oito convênios em tela; - foi solicitada a instauração de Tomada de Contas Especial (TCE) dos responsáveis pelo Convênio n.º 198/2001 com a Sociedade Beneficente Francisca Alves de Almeida, vez que todas as medidas administrativas cabíveis para o ressarcimento dos recursos já haviam sido tomadas; - o convênio com o Cefet Presidente Juscelino Kubitschek n.º 124/1998 já se encontra em situação regular; e - os demais convênios estão sendo acompanhados pelo FNDE que, em alguns casos, vem negociando com os convenientes e, em outros, aguarda a adoção das providências saneadoras, sem prejuízo de vir a promover a instauração de TCEs, quando necessário.

27. Quanto ao Convênio n.º 77/1999, mencionado no subitem 9.2.5, o FNDE comunicou que o conveniente foi instado a prestar esclarecimentos sobre as falhas apontadas no relatório de inspeção realizada pela própria Autarquia em 21/07/2005. Os elementos encaminhados pela entidade, em resposta à solicitação de esclarecimentos, encontram-se ainda em fase de análise na Coordenação Geral de Contabilidade e Acompanhamento de Prestações de Contas do FNDE.

28. Portanto, as medidas saneadoras pertinentes estão sendo adotadas pelo FNDE no que se refere à execução dos convênios identificados no Acórdão n.º 480/2005-P, cujas determinações são objeto de acompanhamento por esta Unidade Técnica. As providências definitivas e seus resultados, contudo, deverão ser examinadas oportunamente. Por ora, podem ser aceitos os esclarecimentos oferecidos tanto pela Setec quanto pelo FNDE com relação aos procedimentos já realizados, sem prejuízo do acompanhamento, nas próximas contas da Setec, da finalização das providências ainda em andamento.

29. Como já mencionado, o exame dos esclarecimentos já carreados aos autos justifica-se, neste momento, ante a necessidade de definição dos indicadores de gestão a serem informados

já nas próximas contas anuais das Ifets e tendo em vista a conveniência de analisar-se as providências até então adotadas para o saneamento dos convênios listados nos subitem 9.2.3 e 9.2.5. 30. Assim, considerando, nesta oportunidade, o atendimento da determinação contida no subitem 9.1.1 do Acórdão nº 480/2005-P, para definição dos indicadores de gestão das Instituições Federais de Educação Tecnológica, bem como a conveniência de se estabelecer procedimentos e responsabilidades no que concerne à validação e acompanhamento da evolução desses indicadores, submetemos os autos à consideração superior com a seguinte proposta: I. determinar às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets) vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que:

a) incluam no relatório de gestão das contas anuais, a partir do exercício de 2005, os seguintes indicadores de gestão, acompanhados dos dados primários relativos aos componentes necessários ao seu cálculo:

i) relação candidato/vaga;

ii) relação ingressos/aluno;

iii) relação concluintes/aluno;

iv) índice de eficiência acadêmica de concluintes;

v) índice de retenção do fluxo escolar;

vi) relação de alunos/docente em tempo integral;

vii) índice de titulação do corpo docente;

viii) gastos correntes por aluno;

ix) percentual de gastos com pessoal; x) percentual de gastos com outros custeios;

xi) percentual de gastos com investimentos; e

xii) número de alunos matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar.

b) encaminhem à Setec/MEC, até o dia 31 de janeiro de cada exercício, para a alimentação de banco de dados, as informações necessárias ao cálculo dos indicadores elencados no subitem I.a, referentes ao exercício encerrado, sem prejuízo de serem acrescidos outros indicadores ou informações que, de acordo com critérios e necessidades de cada instituição e/ou daquela Secretaria, sejam considerados importantes para retratar as atividades da entidade.

II) recomendar às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets) vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que apresentem, nos respectivos relatórios de gestão das contas anuais, análises sobre os dados (indicadores e componentes) mencionados no subitem acima, levando em conta as séries históricas a partir do exercício de 2005 e analisando os aspectos relevantes da evolução constatada;

III) recomendar à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que:

a) mantenha banco de dados, com acesso a todas as instituições federais de educação tecnológica que lhe são vinculadas, para a inclusão e o armazenamento de dados padronizados, que permita calcular os indicadores listados no subitem I.a ;

b) inclua, no relatório de gestão das contas anuais, apreciação crítica sobre a evolução dos dados (indicadores e componentes) constantes do subitem I.a, com base em análise consolidada das informações apresentadas pelas Ifets, destacando aspectos positivos e oportunidades de melhoria do sistema de rede de instituições federais de ensino tecnológico.

IV) determinar à Secretaria Federal de Controle Interno que faça constar do relatório anual de auditoria de gestão das Ifets vinculadas à Setec/MEC informação sobre a consistência dos indicadores referidos no subitem I.a.; e

V) determinar à 6ª Secex que acompanhe as providências adotadas para o cumprimento das determinações contidas no item 9.2. do Acórdão n.º 480/2005- Plenário, nas contas da Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação relativas ao exercício de 2005

e 2006, com especial atenção à prioridade a ser dada na alocação de recursos do Proep para a conclusão das obras inacabadas e o aparelhamento dos laboratórios."

2. A Sr^a Secretária manifestou-se de acordo com a proposta de encaminhamento fornecida pela Sr^a Analista.

É o Relatório.

Voto do Ministro Relator

A 6^a SECEX deste TCU realizou auditoria que teve como objetivo avaliar aspectos de natureza operacional e de legalidade do Programa de Educação Profissional a cargo da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC e das Instituições Federais de Educação Tecnológica - Ifets. Com base em achados obtidos junto a essa Secretaria de Educação, elaborou consistente Relatório, em que apontou vícios operacionais, relacionou falhas formais e identificou possíveis ilegalidades na condução do referido Programa. Com suporte nesse Relatório, apresentei Voto acolhendo as proposições da Unidade Técnica, que conduziu o Plenário desta Corte a proferir o referido Acórdão nº 480/2005 - TCU - Plenário.

2. Por meio do referido Acórdão, foram efetuadas as determinações transcritas no parágrafo 2º da instrução acima reproduzida. O Sr. Secretário da Setec comunicou a este Tribunal as providências já implementadas e outras programadas, com o intuito de cumprir tais determinações. Foram descritas as ações realizadas por aquela Secretaria, quanto aos subitens 9.1.1 a 9.1.4 do mencionado Acórdão (vide parágrafo 2º da instrução transcrita no Relatório supra). As providências visando ao atendimento dos itens 9.2.3 a 9.2.5 foram esclarecidas pelo FNDE. Com vistas ao cumprimento das determinações do item 9.1.2 do citado Acórdão, a Setec informou que está promovendo interação com essa Autarquia.

3. Quanto ao subitem 9.1.1 daquele Acórdão, vale registrar que visa a permitir a implementação de medidas corretivas no sistema de educação profissional e tecnológica. Para isso, impõe o estabelecimento de indicadores de gestão pelas Ifets, que permitam a avaliação do perfil socioeconômico de sua clientela e da demanda por vagas oferecidas por aquelas instituições. A definição de indicadores 114 viabiliza o diagnóstico e a correção de desvirtuamentos das políticas de educação profissional conduzidas pelas Instituições de Educação Tecnológica, já no próximo exercício.

4. Com a finalidade de cumprir o disposto no referido subitem 9.1.1 do Acórdão nº 480/2005 - TCU - Plenário, a Setec/MEC submeteu ao TCU lista de indicadores que considerou adequada. Tais indicadores foram elencados no item 8 da instrução acima transcrita. Considero, em linha de consonância com a manifestação da Unidade Técnica, inclusive com a sugestão de acréscimo anotada no item 13 dessa instrução, que os indicadores sugeridos refletem satisfatoriamente os aspectos fundamentais da tarefa desempenhada pelas Ifets.

5. Assim sendo, entendo pertinente realizar determinação às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets), vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC), no sentido de que incluam no relatório de gestão das contas anuais, a partir do exercício de 2005, os indicadores de gestão sugeridos pela Unidade Técnica. Reputo, também, adequada a implementação das demais determinações complementares contidas na referida instrução.

Ante o exposto, Voto por que o Tribunal adote o Acórdão que ora submeto à este Plenário. TCU, Sala das Sessões, em 13 de dezembro de 2005.

BENJAMIN ZYMLER

Relator

Acórdão

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de auditoria na área da educação profissional, abrangendo a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec/MEC e Instituições

Federais de Educação Tecnológica - Ifets, os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão do Plenário, ACORDAM em:

9.1. determinar às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets) vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que:

9.1.1. incluam, no relatório de gestão das contas anuais, a partir do exercício de 2005, os seguintes indicadores de gestão, acompanhados dos dados primários relativos aos componentes necessários ao seu cálculo:

9.1.1.1. relação candidato/vaga;

9.1.1.2. relação ingressos/aluno;

9.1.1.3. relação concluintes/aluno;

9.1.1.4. índice de eficiência acadêmica de concluintes;

9.1.1.5. índice de retenção do fluxo escolar;

9.1.1.6. relação de alunos/docente em tempo integral;

9.1.1.7. gastos correntes por aluno;

9.1.1.8. percentual de gastos com pessoal;

9.1.1.9. percentual de gastos com outros custeios;

9.1.1.10. percentual de gastos com investimentos;

9.1.1.11. número de alunos matriculados classificados de acordo com a renda per capita familiar; (Vide Acórdão 600/2006 Plenário - Ata 16. Embargos de Declaração acolhidos. Inclusão de subitem.)

9.1.2. encaminhem à Setec/MEC, até o dia 31 de janeiro de cada exercício, para a alimentação de banco de dados, as informações necessárias ao cálculo dos indicadores elencados no subitem 9.1.1 deste Acórdão, referentes ao exercício encerrado, sem prejuízo de serem acrescentados outros indicadores ou informações que, de acordo com critérios e necessidades de cada instituição e/ou daquela Secretaria, sejam considerados importantes para retratar as atividades da entidade;

9.2. recomendar às Instituições Federais de Educação Tecnológica (Ifets) vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que apresentem, nos respectivos relatórios de gestão das contas anuais, análises sobre os dados (indicadores e componentes) mencionados no subitem acima, levando em conta as séries históricas a partir do exercício de 2005 e analisando os aspectos relevantes da evolução constatada;

9.3. recomendar à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC) que:

9.3.1. mantenha banco de dados, com acesso a todas as instituições federais de educação tecnológica que lhe são vinculadas, para a inclusão e o armazenamento de dados padronizados, que permita calcular os indicadores listados no subitem 9.1.1 supra;

9.3.2. inclua, no relatório de gestão das contas anuais, apreciação crítica sobre a evolução dos dados (indicadores e componentes) constantes do subitem 9.1.1 deste Acórdão, com base em análise consolidada das informações apresentadas pelas Ifets, destacando aspectos positivos e oportunidades de melhoria do sistema de rede de instituições federais de ensino tecnológico;

9.4. determinar à Secretaria Federal de Controle Interno que faça constar do relatório anual de auditoria de gestão das Ifets vinculadas à Setec/MEC informação sobre a consistência dos indicadores referidos no subitem 9.1.1 supra;

9.5. determinar à 6ª Secex que acompanhe as providências adotadas para o cumprimento das determinações contidas no item 9.2. do Acórdão n.º 480/2005-Plenário, nas contas da Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação relativas ao exercício de 2005 e 2006, com especial atenção à prioridade a ser dada na alocação de recursos do Proep para a conclusão das obras inacabadas e para o aparelhamento de laboratórios.

Quorum 1

2.1. Ministros presentes: Adylson Motta (Presidente), Valmir Campelo, Walton Alencar Rodrigues, Guilherme Palmeira, Ubiratan Aguiar, Benjamin Zymler (Relator) e Augusto Nardes.

12.2. Auditores convocados: Lincoln Magalhães da Rocha e Marcos Bemquerer Costa.

Publicação

Ata 49/2005 - Plenário

Sessão 13/12/2005

Aprovação 16/12/2005

Dou 03/01/2006 - Página 0

Referências (HTML)

Documento(s):TC-004-550-2004-0.doc