

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO: UMA ABORDAGEM PARA A AVALIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EDUCACIONAIS

CLÓVIS TEIXEIRA FILHO

Universidade Federal do Paraná, CEPPAD, Brasil
clovistf@hotmail.com

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Universidade Federal do Paraná, CEPPAD, Brasil
anatoaldo@ufpr.br

SIMONE REGINA DIDONET

Universidade Federal do Paraná, CEPPAD, Brasil
simonedidonet@ufpr.br

RENATA TIZZO

Universidade Federal do Paraná, CEPPAD, Brasil
renata-tizzo@hotmail.com

RESUMO

As proposições de orientação para o mercado e de capacidade de inovação apresentam contribuições abrangentes sobre diferentes desempenhos organizacionais. Contudo, ainda permanece a necessidade de integrar os construtos e atuar, por meio de propostas teórico-empíricas, sobre as lacunas de pesquisa na área pública e na inovação relacionada aos serviços. Conseqüentemente, este artigo tem como objetivo verificar a relação entre orientação para o mercado e capacidade de inovação no desempenho, considerando as especificidades das organizações públicas. Para isso, foram adequadas escalas e realizado um levantamento de campo com 139 instituições educacionais do estado do Paraná, sendo os dados analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais. Verifica-se que a capacidade de inovação atua como mediadora entre a orientação para o mercado e o desempenho de inovação, embora nem o efeito direto, nem a relação entre os construtos sejam observados para o desempenho relacionado à qualidade. O estudo evidencia também a composição dos indicadores no contexto analisado, o que fornece contribuições tanto teóricas, quanto empíricas.

Palavras-chave: orientação para o mercado, capacidade de inovação, desempenho.

1. Introdução

A orientação para o mercado (OPM), que representa a geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado (KOHLI et al., 1993), assume contato com ações não apenas operacionais da organização, mas principalmente culturais e estratégicas (WEBSTER, 1992). Assim, a relevância do marketing, por meio da proposta de orientação para o mercado (OPM), está diretamente relacionada ao desempenho superior e à vantagem competitiva. Segundo Morgan (2012) essa característica também atribuiu aos práticos e aos pesquisadores

a responsabilidade de desenvolver indicadores com vistas à avaliação dos resultados dessa relação.

Tendo em vista o cenário exposto anteriormente, a partir dos anos 1990, pesquisas empíricas direcionaram-se às validações da relação entre OPM e desempenho nos mais diversos campos, em sua maioria com avaliações positivas (HAN *et al.*, 1998; HULT *et al.*, 2005; LIAO *et al.*, 2011). No entanto, embora a causalidade esteja fortemente respaldada, ainda se mantém a discussão de como ampliar e gerenciar a OPM nas organizações (O’CASS; NGO, 2011), suportada por outros elementos que possam auxiliar no atingimento de resultados (MURRAY *et al.*, 2011; NGO; O’CASS, 2012a), o que justifica a continuidade de estudos em OPM.

Um desses elementos tem sido a inovação, também defendida como crucial para o desempenho superior. Pesquisas com diferentes construtos demonstram influência no desempenho macro (SCHUMPETER, 1934; CORNELL UNIVERSITY *et al.*, 2013) e microambiental (DAMANPOUR, 1991; TIDD; BESSANT, JOHAN, 2009). Como proposição decorrente da visão baseada em recursos (VBR), a capacidade de inovação constitui-se como “(...) rotinas organizacionais inter-relacionadas para a realização de atividade de inovação direcionadas para produtos e serviços, processo produtivo, gestão, mercado e marketing” (NGO; O’CASS, 2012, p.865). Portanto, carrega consigo os preceitos da VBR de mobilização de recursos para resultados duradouros, dificilmente adquiridos por concorrentes (GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Como expõe Peteraf (1993), as organizações dotadas de capacidades diferenciais estão habilitadas a produzir mais economicamente e satisfazer o consumidor.

O conhecimento desenvolvido por meio dos estudos de capacidade de inovação destaca diversos determinantes (VALLADARES *et al.*, 2014), dentre eles a orientação para o mercado (AKMAN; TILMAZ, 2008; O’CASS; NGO, 2011, 2012; NGO; O’CASS, 2012b; VALLADARES *et al.*, 2014), assim como resultados diretos (*outputs*) e indiretos (*outcomes*), como a geração de patentes e o desenvolvimento de produtos, o sucesso da inovação, a criatividade, a inovatividade, a qualidade, o desempenho financeiro (VALLADARES *et al.*, 2014) e também o desempenho de mercado (O’CASS; NGO, 2011) e de marketing (O’CASS; NGO, 2012). Porém, ainda cabe investigar a utilização de informações do consumidor e do mercado em conjunto com capacidades da organização (MOLLER *et al.*, 2008), assim como aprofundar a discussão de capacidade de inovação no ambiente de serviços, por meio de escalas específicas (HOGAN *et al.*, 2011) e expandir os estudos quantitativos sobre inovação nesse mesmo contexto (HIPPEL; GRUPP, 2005; HOGAN *et al.*, 2011), o que reforça a relevância desta pesquisa.

Uma vez que tanto a OPM como a capacidade de inovação (CI) expõem relação positiva com o desempenho superior nas organizações, assim como apontam complementariedade em sua gestão, tratá-las isoladamente torna-se contraproducente. Essa discussão possui uma dimensão ainda maior ao avaliar a proximidade das áreas de marketing e inovação (FOXALL, 1988; HURLEY; HULT, 1998; ADAMS *et al.*, 2006; HAUSER *et al.*, 2006). Dessa forma, as proposições exclusivamente teóricas, sedem espaço contemporaneamente à validação empírica de modelos integradores, incluindo OPM e CI (HAN *et al.*, 1998; AKMAN; TILMAZ, 2008; O’CASS; NGO, 2011; NGO; O’CASS, 2012a, 2012b).

Dentre os resultados expostos nas pesquisas integradoras por meio da perspectiva cultural de orientação para o mercado, destacam-se a orientação para o cliente e a coordenação interfuncional como influenciadoras da capacidade de inovação, ao contrário do que ocorre com a orientação para competidores (HAN *et al.*, 1998; AKMAN; TILMAZ, 2008). Nos estudos comportamentais de orientação para o mercado verifica-se que a capacidade de inovação é mediadora parcial entre OPM e desempenho de mercado e de

marketing, assim como a utilização de outras capacidades em conjunto com a inovação podem atribuir maior impacto a esses desempenhos (O’CASS; NGO, 2011; NGO; O’CASS, 2012a, 2012b). Contudo, ainda cabe investigar o desempenho de inovação atrelado à visão abrangente desse conceito (OECD, 2005), considerando inclusive a inovação de marketing, o que se diferencia das propostas anteriores, que ao investigarem o desempenho de inovação direcionam-se para resultados diretos ou indiretos ligados ao produto.

Além da sugestão de pesquisa voltada para a inovação em serviço e para a incursão por distintos desempenhos, a imersão do setor público em práticas relacionadas tanto ao marketing (KAPLAN; HAENLEIN, 2009), quanto à inovação (BLOCH; BUGGE, 2013), destaca possibilidade de pesquisa na área. Embora presentes na discussão empírica, o aprofundamento teórico do marketing e da gestão da inovação no setor público ainda se faz necessário (SALAZAR; HOLBROOK, 2004; KAPLAN; HAENLEIN, 2009; LIMA; VARGAS, 2012).

A seleção do campo educacional se deve à sua correlação com o desenvolvimento das nações (UNESCO, 2014), mas também às suas características entre as demais áreas públicas. Segundo Laing (2003) esse setor possui características autênticas do contexto coletivo, uma vez que está no ponto médio entre a avaliação do usuário e dos servidores, assim como oferece benefícios sociais e privados, diferente de organizações públicas baseadas em economias de livre mercado ou estruturas de interesse estritamente governamentais como alfândegas e impostos.

Embasado pelo discurso anterior, este artigo tem como objetivo verificar a relação entre orientação para o mercado e capacidade de inovação no desempenho do serviço público, considerando as especificidades desse contexto. Dessa forma, destacam-se como contribuições teóricas: a validação de modelo integrador entre marketing e inovação em campo distinto da manufatura industrial; a proposição de instrumento de coleta voltado aos serviços; assim como a inclusão de desempenho de inovação que extrapole a concepção de produto. O estudo permite também a gestão de elementos presentes no cotidiano público, possibilitando resultados pontuais ou implicações sociais mais abrangentes como contribuição gerencial.

2. Referencial Teórico e Proposição do Modelo

Apesar da orientação para o mercado não ser objeto de estudo recente, (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY, 1996) continua a apresentar destaque devido à sua influência no desempenho organizacional (LIAO et al., 2011), com avaliações contemporâneas em outros campos que não o das organizações com fins lucrativos (SIU; WILSON, 1998; CERVERA et al., 2001; GAINER; PADANYI, 2005; FARIA, 2009; WALKER et al., 2011), como sugeriram os autores seminais (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI et al., 1993; HURLEY; HULT, 1998).

Os estudos na área pública destacam a proximidade entre o conceito de marketing e o setor (BUTLER; COLLINS, 1995; BUURMA, 2001; KAPLAN; HAENLEIN, 2009) e, conseqüentemente, da orientação para o mercado na melhoria da prestação de serviços (CERVERA et al., 2001; WALKER et al., 2011), assim como a relação entre modernização da gestão pública e a aplicação da orientação para o mercado (SIU; WILSON, 1998; CERVERA et al., 2001). Ainda como foco para o desenvolvimento de pesquisas são propostas avaliações de diferentes desempenhos no setor público (SIU; WILSON, 1998; CERVERA et al., 2001), a inclusão de elementos de inovação atrelados à OPM (CERVERA

et al., 2001) e a necessidade de levantamentos de campo na área (WALKER et al., 2011), incluindo a reestruturação de modelos para novos contextos (FARIA, 2009).

Dentre as propostas apresentadas de OPM, duas perspectivas foram reforçadas: a abordagem comportamental e o enfoque cultural (RUEKERT, 1992; GAINER; PADANYI, 2005). Na abordagem comportamental a implantação da orientação para o mercado é vista por meio de atividades que traduzem a filosofia da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KOHLI et al., 1993). Na abordagem cultural, o comportamento é embasado por uma visão de negócio orientada ao mercado, sem a qual não ocorrem as atividades direcionadas (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY, 1996). Embora as perspectivas analisadas representem diferentes formas de análise do construto, as escalas propostas para mensuração são igualmente confiáveis e válidas (DESHPandÉ; FARLEY, 1996). Sendo assim, mais do que um problema direcionado à qualidade de análise, o estudo da orientação para o mercado configura-se como uma área em que diferentes contribuições apontam um resultado comum.

Dentre os ensaios teóricos e as pesquisas teórico-empíricas sobre OPM há convergência no posicionamento de que o construto está intimamente relacionado à inovação (ATUAHENE-GIMA, 1996; HURLEY; HULT, 1998), incluindo a influência na capacidade de inovação ao atuar como recurso necessário para a geração de resultados (HAN et al., 1998; AKMAN; TILMAZ, 2008; O'CASS; NGO, 2011, 2012; NGO; O'CASS, 2012a). Portanto, cabe investigar a adequação de modelos integradores às práticas em diferentes contextos.

A articulação dos construtos é influenciada pelo objetivo distinto das organizações públicas, em que a própria sobrevivência depende do entendimento do mercado. Isso resulta em novos olhares para a avaliação de desempenho. Indicadores para este aspecto na área pública se sustentam não apenas em variáveis financeiras, mas também em qualidade, satisfação e ambiente político (DUBNICK, 2005; POLLITT, 2006; ZHONGHUA; YE, 2012). Além disso, são investigadas as relações entre *outputs* e *outcomes*, que destacam resultados tanto diretos, quanto mais abrangentes e duradouros (VAN DOOREN et al., 2010).

Nas validações de OPM e desempenho na área pública são verificadas relações positivas com a participação cidadã (CERVERA et al., 2001) e a satisfação (WALKER et al., 2011), reforçando a condição de investigação de governos locais, onde a entrega do serviço efetivamente ocorre. Nesse sentido, o desempenho acompanha também os indicadores trabalhados no campo de aplicação da pesquisa. Para este caso, o serviço educacional oferecido publicamente no Brasil apresenta como indicador objetivo de desempenho um elemento ligado à qualidade (BRASIL, 2014). Por ser possível a mensuração por organização, a utilização do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) como variável de desempenho organizacional é destacada. No entanto, como a definição de desempenho organizacional extrapola a investigação da qualidade, a variável foi exposta nesta pesquisa como desempenho de qualidade, que também pode ser entendida como desempenho de serviço (WALKER et al., 2011).

A perspectiva multidimensional de desempenho organizacional e efetividade (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986) já corrobora com a pluralidade de indicadores. Por isso, o desempenho de inovação tem sido considerado em estudos no setor privado (AKMAN; TILMAZ, 2008; NGO; O'CASS, 2012a), ainda que não seja usual na área pública, mas já apresente incursões sobre o tema (THE GALLUP ORGANIZATION, 2011). Ao considerar a crescente necessidade de práticas inovadoras no setor (GALLOUJ, 2002; SALAZAR; HOLBROOK, 2004; LIMA; VARGAS, 2012) e sua influência em outros desempenhos (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; OECD, 2005; CORNELL UNIVERSITY et al., 2013), torna-se coerente considerar o desempenho de inovação tanto como consequente de orientação para o mercado como antecedente de outros indicadores de desempenho.

Outra característica relevante ao avaliar a orientação para o mercado converge à característica do setor público em tratar com dificuldade do aspecto competitivo (SIU; WILSON, 1998; WALKER et al., 2011), o que leva à restrição do uso da perspectiva cultural (NARVER; SLATER, 1990), uma vez que possui dimensão relacionada direta e integralmente aos competidores. Com base na literatura exposta, as hipóteses H1 e H2 relacionadas respectivamente ao desempenho e à influência da orientação para o mercado (OPM) na inovação são destacadas:

- H1a Orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de inovação no setor público.
- H1b Orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de qualidade no setor público.
- H2 Orientação para o mercado afeta direta e positivamente a capacidade de inovação no setor público.

A capacidade de inovação evoca diferentes dimensões como produto, processo de produção, gerencial, mercadológica, organizacional, marketing e serviços (LIN et al., 2010; O’CASS; NGO, 2011; NGO; O’CASS, 2012a). Portanto, verifica-se que o termo acompanha o desenvolvimento do estudo em inovação. Apesar da amplitude do conceito de inovação, as pesquisas se desenvolvem fortemente no setor industrial, apontando características inerentes ao campo. Na tentativa de fornecer subsídios compatíveis com o setor de serviços, autores defendem a construção de construto e instrumentos de coleta próprios (HIPPE; GRUPP, 2005; MOLLER et al., 2008; HOGAN et al., 2011; KINDSTROM et al., 2013).

Ao defenderem nova proposta de capacidade de inovação em serviços, Hipp e Grupp (2005) destacam diferenciais da área na comparação com a indústria, como: predomínio de inovações incrementais com uso de tecnologia; produção e processo em serviços dificilmente são separados; intangibilidade e integração do consumidor com a produção; maioria das organizações de pequeno porte, inseridas em ambiente regulatório distinto. Hogan et al. (2011) validaram uma escala para serviços profissionais em que identificaram três dimensões para a capacidade de inovação: cliente, marketing e tecnologia. No entanto, em proposição direcionada para o setor de turismo, não foram encontradas evidências de que a tecnologia esteja relacionada à capacidade de inovação. Torna-se relevante considerar essas incursões específicas do construto em serviços, mesmo que apontem divergências, pois diluem o viés industrial.

Os diferentes resultados apresentados fomentam propostas de mensuração, mas ainda com necessidade de pesquisas que repliquem instrumentos ou os adaptem aos diversos contextos de serviços, uma vez que o campo é composto por inúmeras organizações em setores distintos (HIPPE; GRUPP, 2005; OECD, 2005). Dessa forma, este estudo considera os avanços teóricos para adequação de escalas, especificamente ao âmbito de serviços públicos educacionais.

O próprio Governo Federal, por meio do Plano Nacional de Educação (PNE), destaca a inovação como uma das prioridades para o atingimento de resultados (BRASIL, 2014). Assim, avaliar a inovação como antecedente do desempenho organizacional encontra embasamento tanto na literatura da área, quanto nas metas estabelecidas para a prática educativa no país. Nesse sentido, a capacidade de inovação é embasada por políticas públicas, ainda que não tenham sido encontrados estudos de caracterização formal desse construto na área. Por isso, esta pesquisa possui como uma das contribuições a adequação de escalas, por

meio de validade nomológica e de conteúdo, fornecendo resultados para incursões futuras nesse sentido.

No que se refere à capacidade de inovação e ao impacto sobre o desempenho, estudos validam essa relação tanto para desempenho de inovação (NGO; O’CASS, 2012a), como para desempenho de marketing (O’CASS; NGO, 2012) e vantagem competitiva sustentável (WEERAWARDENA; O’CASS, 2004). O desempenho de inovação já considera a melhoria de qualidade vista pelos olhos do consumidor, em relação à adequação da oferta aos desejos. Portanto, reforça a visão de que o desempenho de inovação repercute em outros desempenhos da organização, como já mensurado por Weerawardena e O’Cass (2004). No entanto, a influência da inovação sobre outros desempenhos dependerá da amplitude do indicador utilizado. Como relatam Atuahene-Gima (1996) e OECD (2005) o sucesso comercial da inovação em produtos, por exemplo, não é respaldado por uma única capacidade organizacional ou implementação de inovação. Dessa forma, cabe a incursão em diferentes desempenhos para verificar em que medida a implementação de propostas totalmente novas ou significativamente melhoradas afeta outros indicadores. Com base na literatura sobre inovação, são propostas as hipóteses H3 e H4.

- H3a Capacidade de inovação afeta direta e positivamente o desempenho de inovação no setor público.
- H3b Capacidade de inovação afeta direta e positivamente o desempenho de qualidade no setor público.
- H4 O desempenho de inovação afeta direta e positivamente o desempenho de qualidade no serviço público.

A origem da proposição de capacidade de inovação na visão baseada em recursos reforça a característica mediadora do construto. Isto porque a necessidade de transformar recursos em resultados evoca a composição desses antecedentes e consequentes, comparados às demais organizações atuantes no mercado. Essa característica tem sido validada em investigações empíricas, reforçadas pela sugestão da OPM como antecedente (HAN et al., 1998; AKMAN; TILMAZ, 2008; NGO; O’CASS, 2012a; O’CASS; NGO, 2012). Tendo em vista o aspecto mediador da capacidade de inovação, assim como a análise de diferentes desempenhos expostas no decorrer da revisão de literatura, são propostas as seguintes hipóteses:

- H5 Orientação para o mercado afeta indireta e positivamente o desempenho de inovação no setor público, mediada pela capacidade de inovação.
- H6 Orientação para o mercado afeta indireta e positivamente o desempenho de qualidade no setor público, mediada pela capacidade de inovação.

Atuahene-Gima (1996), que preconizou o estudo conjunto de OPM e CI e suas relações com o desempenho de inovação, avaliou a diferença entre bens e serviços, expondo menor impacto dessa relação para o segundo caso. Ao tratar da capacidade de inovação por meio de um conceito mais abrangente, Forsman (2011) comparou bens aos serviços e detectou pouca diferença entre eles, mas grande distinção entre os diferentes setores que compõe cada uma dessas áreas. Novamente, o contexto apresenta relevância em relação aos resultados de inovação, favorecendo a utilização de inteligência de mercado para respostas

aderentes a esse contexto. Por isso, a adequação do instrumento de coleta para campos específicos de serviço é reforçada.

Tratando especificamente sobre capacidade de inovação, O’Cass e Ngo (2011) listam argumentos para o estudo conjunto à orientação para o mercado: inovação estimula a competitividade; marketing e inovação refletem em resultados mercadológicos; fomentam relação com o público e a construção de vantagens; escassez de estudos empíricos na área. Além disso, contribuições recentes destacam o papel de cada construto na organização, ampliando as possibilidades gerenciais das pesquisas. Os resultados da relação entre marketing e inovação (WEERAWARDENA; O’CASS, 2004; O’CASS; NGO, 2011, 2012; NGO; O’CASS, 2012a) mostram-se superiores ao serem tratados conjuntamente do que de forma isolada. Assim, considera-se que:

- H7 O efeito indireto da relação entre OPM e CI sobre o desempenho de inovação é maior do que o efeito direto de OPM sobre esse desempenho.
- H8 O efeito indireto da relação entre OPM e CI sobre o desempenho de qualidade é maior do que o efeito direto de OPM sobre esse desempenho.

Pesquisas envolvendo desempenho em conjunto com inovação destacam o controle e classificação das organizações por tamanho, setor no qual se insere e tipo de instituição quanto à finalidade privada ou pública (OECD, 2005). Para esta pesquisa foi considerado o tamanho da organização como variável de controle, uma vez que o estudo direciona-se a um único campo de estudo e tipo de organização. Respaldao teoricamente, o modelo apresentado a seguir resume as proposições nomológicas deste artigo, com a intenção de verificar sua adequação na administração pública.

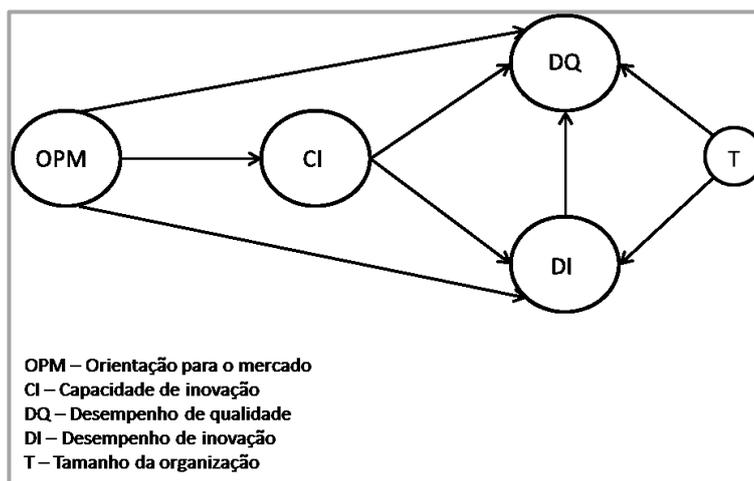


FIGURA 1 – PROPOSIÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL
 FONTE: elaborado pelo autor

3. Metodologia

A orientação para o mercado, devido ao entendimento do ambiente competitivo, foi mensurada por meio da adaptação da escala MARKOR (KOHLI et al., 1993). Diferentemente

da proposta cultural, ela não trata uma dimensão específica para competidores, detendo-se aos comportamentos. Assim, adequa-se à visão de quem atua na área pública, conforme analisado na revisão de literatura. Nesse caso, as três dimensões propostas originalmente foram mantidas, com adaptações especificamente no que se refere ao departamento de marketing, indicações de público e estrutura organizacional, tendo como base a literatura da área (BUTLER; COLLINS, 1995; CERVERA et al., 2001; WALKER et al., 2011). Todas as medidas foram mensuradas por escalas de sete pontos.

Embora a capacidade de inovação encontre suporte no campo de serviços, esses estudos destacam contextos específicos, reconfigurados da proposição original de capacidade de inovação. Por isso, utilizou-se o estudo de Ngo e O’Cass (2012a), que contempla cinco dimensões específicas para a indústria: bens/serviços, processo de produção, gerencial, mercadológica e de marketing. Mesmo assim, devido ao referencial teórico de serviços, foram tomados os seguintes posicionamentos para a adequação ao campo de estudo: junção da dimensão de inovação de produto com a de processo, devido à característica de inseparabilidade (HIPPEL; GRUPEL, 2005); manutenção da dimensão de inovação gerencial (TRIPSAS; GAVETTI, 2000; OECD, 2005; TIDD; BESSANT, JOHAN, 2009) junção da inovação de marketing com a inovação de mercado sob a ótica do consumidor, devido às contribuições já citadas que destacam os dois conceitos como recentes ao setor público.

Apesar da dimensão inovação tecnológica ter sido sugerida por especialista da área de educação, esse fator não foi incluído à pesquisa por necessitar desenvolvimento de escala, respaldada por outros procedimentos metodológicos, assim como estatísticos, não convergentes ao objetivo proposto, nem às características da amostra. As questões do construto sugerem a comparação com outras escolas, conforme a literatura de capacidades.

O desempenho de inovação considerou as proposições do Manual de Oslo (OECD, 2005) de classificação, mas também as dimensões expostas pela capacidade de inovação (NGO; O’CASS, 2012a). Entende-se por desempenho de inovação nesta pesquisa a implementação de propostas totalmente novas ou significativamente melhoradas, seguindo as dimensões da capacidade de inovação. Como realizado em estudos anteriores (THE GALLUP ORGANIZATION, 2011) avaliou de forma direta e subjetiva o construto, uma vez que não estão disponíveis dados objetivos sobre o tema, que englobem as dimensões propostas. O tamanho da organização foi avaliado por meio do número de matrículas referente ao período da coleta de dados, sendo utilizado como variável de controle.

Como desempenho de qualidade, a pesquisa utilizou os últimos dados divulgados do IDEB (2013). Para aquelas organizações que possuíam avaliação tanto no ensino fundamental quanto no médio, optou-se pela utilização exclusiva dos resultados do ensino médio, referente à responsabilidade estadual. Dessa forma, esta pesquisa apresenta a mensuração de desempenho por meio de indicadores subjetivos e objetivos, corroborando com a visão de que as medidas devem ser favoráveis ao contexto a ser investigado, ao avaliar vantagens e desvantagens entre as duas abordagens e ao acesso (RICHARD, 2005).

Para adequar as escalas foram adotados procedimentos de validade de conteúdo e de face (DEVELLIS, 2003). Para o primeiro caso foi realizada tradução paralela (MALHOTRA, 2001) em conjunto com dois doutores da área de marketing. Após essa etapa, as escalas foram adequadas ao contexto do serviço público educacional contando novamente com esses dois pesquisadores, assim como uma doutora na área de educação, com experiência na gestão pública. Assim, o conteúdo foi refinado com sugestões para a inclusão de exemplos e alteradas abordagens tanto em orientação para o mercado como capacidade de inovação, atentando-se para a manutenção de sentido da proposta original.

O instrumento de coleta também passou por validade de face em um pré-teste junto a vinte estudantes do curso de pedagogia da Universidade Federal do Paraná, que obrigatoriamente atuassem em instituições educacionais. Para minimizar o viés por meio do

Efeito Halo (SAAL et al., 1980), foram mantidas escalas inversas no decorrer do instrumento, assim como permutadas as dimensões da capacidade de inovação. O questionário também foi encaminhado à Secretaria do Estado de Educação do Paraná (SEED), que além de autorizar a pesquisa também validou o entendimento das questões. As questões do instrumento de coleta podem ser consultadas no Apêndice.

A população do estudo abrange as escolas públicas estaduais com atuação em Curitiba, que concentram 152 organizações. O acesso a essas instituições ocorreu por meio de autorização de pesquisa da SEED em conjunto com o Núcleo Regional de Educação de Curitiba (NRE). O instrumento de coleta foi entregue em reunião quinzenal na sede do NRE para os coordenadores regionais, responsáveis pelo contato com os diretores das organizações estaduais. Na mesma ocasião, foram expostos os procedimentos de coleta necessários, assim como possíveis públicos-alvo (equipe de gestão das organizações), estipulando o prazo de duas semanas para a devolução dos questionários.

A coleta ocorreu no segundo semestre de 2014, por meio de respondente-chave (CAMPBELL, 1955; WEERAWARDENA; O’CASS, 2004; NGO; O’CASS, 2012a). Apesar da amostra por adesão não ser contemplada por aleatoriedade, observa-se que um número de casos significativo tendo em vista variância estimada e nível de confiança de 95% é de 122 respondentes. Esse número foi superado pela amostra final de 139 casos, com a exclusão de *outliers* e respondentes-chave sem aderência à equipe de gestão (diretores ou coordenadores).

Os dados foram tratados por meio de análise multivariada, mais especificamente por modelagem de equações estruturais, utilizando a técnica de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS) com o *software* SmartPLS 3.0. Conforme indicação da literatura (VINZI et al., 2010; HAIR JR. et al., 2014a), além de apresentar maior robustez estatística para pequenas amostras, assim como para distribuições não normais, a técnica de mínimos quadrados parciais caracteriza-se como preditiva. Ou seja, uma vez que já foram realizados testes da teoria de base em diversos campos, o modelo PLS tem como objetivo mensurar a condição preditiva das variáveis em contexto específico, investigando possíveis distorções dessas previsões em relação à adequação do modelo à prática administrativa.

4. Resultados

A avaliação do perfil dos respondentes apontou aderência à equipe de gestão, assim como a predominância do público feminino, com tempo médio de dezenove anos como servidor e idade superior a quarenta e cinco anos, sem experiência anterior em outro cargo de gestão. Os testes KS e SW rejeitam a hipótese nula de normalidade dos dados, reforçando a utilização de mínimos quadrados parciais. Os construtos foram investigados por Análise Fatorial Exploratória (AFE) anterior à Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Segundo Netemeyer et al. (2003) a AFE cumpre dois propósitos nesse caso: (1) reduzir a quantidade de itens, mantendo a variância explicada e maximizando a confiabilidade do instrumento e (2) identificar dimensões subjacentes em uma escala.

Entendendo os construtos como reflexivos e, portanto, compartilhando covariância, a extração ocorreu por meio de fatoração do eixo principal com rotação oblíqua, ainda que os resultados tenham sido comparados à extração por meio do componente principal com rotação Varimax (FABRINGAR et al., 1999; COSTELLO; OSBORNE, 2005). Como resultados da AFE destacam-se a adequação dos testes KMO e de esfericidade de Bartlett; multidimensionalidade da OPM, embora com tendência para a união de alguns indicadores de diferentes fatores; unidimensionalidade da CI; baixos carregamentos para indicadores tanto de OPM, quanto de CI; e unidimensionalidade do desempenho de inovação, sem a distinção dos respondentes entre inovação radical e incremental. Essas características foram consideradas

na etapa de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) na decisão de exclusão de indicadores, assim como os critérios de cargas fatoriais padronizadas (HAIR JR. et al., 2014).

A AFC foi realizada tendo como suporte os direcionamentos nomológicos, assim como os estudos de modelos similares e os resultados da AFE. O modelo foi estruturado com três dimensões para OPM e a comparação da capacidade de inovação (CI) tanto com unidimensionalidade como com multidimensionalidade. A partir dos resultados obtidos, foram identificados os valores padronizados inferiores a 0,50 (HAIR JR. et al., 2009; VINZI et al., 2010) e efetuada a exclusão em conjunto com a análise das validades convergente e discriminante. Dessa forma, variáveis observáveis de OPM (GI2, GI3, GI5; DI1; RI1, RI2, RI4, RI6, RI7, RI8) e CI (ISP1, ISP2, ISP3; IG3; IMM1, IMM2, IMM4) foram excluídas do modelo, obtendo-se o diagrama de caminhos final contemplado na Figura 2, com a capacidade de inovação tratada de forma unidimensional, devido à análise exploratória e à validade discriminante exposta durante o procedimento.

Foram verificadas as significâncias das causalidades por meio de *bootstrapping*, expostas na Figura 3. Verifica-se tanto pelos coeficientes de caminho, quanto pelos valores-*t* que o modelo adequa-se ao desempenho de inovação, mas possui baixos valores no que se refere ao desempenho do serviço por meio da qualidade (IDEB). Os valores de R² também destacam a eficiente composição das variáveis observáveis para os fatores CI e DI, diferentemente de DQ e T. O tamanho da organização, tratado como variável de controle, não apresentou significância em relação aos desempenhos e, dessa forma, os casos foram tratados de maneira indistinta.

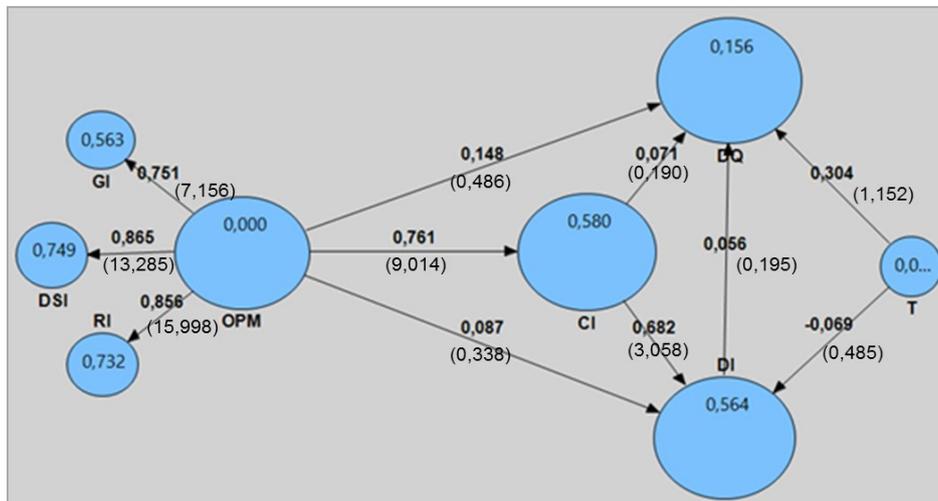


FIGURA 2 – DIAGRAMA DE CAMINHOS E SIGNIFICÂNCIA DO MODELO ESTRUTURAL
 FONTE: dados da pesquisa

O teste das hipóteses foi realizado ao observar os valores de R², o coeficiente padronizado (λ) e sua significância. Com relação ao efeito mediador da capacidade de inovação foi considerado inicialmente o efeito direto e isolado da OPM sobre o desempenho de inovação (,601), comparando-se ao resultado gerado quando ocorre a inclusão da CI (0,087), conforme sugerido por Sobel (1982) e Baron e Kenny (1986). No entanto, essa avaliação foi complementada ao cálculo do efeito indireto em relação ao efeito total (HAIR JR. et al., 2009), assim como à significância da mediação (PREACHER; HAYES, 2008; ZHAO, LYNCH e CHEN, 2010). No primeiro caso, o valor VAF (*Variance Accounted For*) foi de 86%, o que reflete a mediação total (HAIR JR. et al., 2014) da capacidade de inovação

(CI) entre a orientação para o mercado e o desempenho de inovação. Para o segundo caso, o *bootstrapping* realizado por meio de cinco mil amostras verificou o valor-*t* do efeito indireto, sendo significativo para o desempenho de inovação (2,97) e, como preconizado pelas cargas padronizadas, não significativo para o desempenho de qualidade (,195). O resumo do teste das hipóteses é exposto no Quadro 1. As hipóteses alternativas H7 e H8 foram verificadas por comparação ao efeito direto. No entanto, uma vez que as significâncias relacionadas à DQ não foram suportadas, não cabe a realização de teste comparativo nesse contexto.

HIPÓTESES		TESTE	RESULTADO
H1a	Orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de inovação no setor público.	λ : ,087 Valor- <i>t</i> : ,338	Rejeitada
H1b	Orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de qualidade no setor público.	λ : ,146 Valor- <i>t</i> : ,486	Rejeitada
H2	Orientação para o mercado afeta direta e positivamente a capacidade de inovação no setor público.	λ : ,761 Valor- <i>t</i> : 9,01	Não Rejeitada
H3a	Capacidade de Inovação afeta direta e positivamente o desempenho de inovação no setor público.	λ : ,682 Valor- <i>t</i> : 3,05	Não Rejeitada
H3b	Capacidade de inovação afeta direta e positivamente o desempenho de qualidade no setor público.	λ : ,071 Valor- <i>t</i> : ,190	Rejeitada
H4	O desempenho de inovação afeta direta e positivamente o desempenho de qualidade no setor público.	λ : ,056 Valor- <i>t</i> : ,195	Rejeitada
H5	Orientação para o mercado afeta indireta e positivamente o desempenho de inovação no setor público, mediada pela capacidade de inovação.	Efeito total: ,606 Efeito Indireto: ,519 VAF: 86% Valor- <i>t</i> (mediação): 2,97	Não Rejeitada
H6	Orientação para o mercado afeta indireta e positivamente o desempenho de qualidade no setor público, mediada pela capacidade de inovação.	Efeito total: ,202 Efeito Indireto: ,054 Valor- <i>t</i> (mediação): 0,19	Rejeitada
H7	O efeito indireto da relação entre OPM e CI sobre o desempenho de inovação é maior do que o efeito direto de OPM sobre esse desempenho.	Valor- <i>t</i> (direto): ,338 Valor- <i>t</i> (indireto): 2,97	Não Rejeitada
H8	O efeito indireto da relação entre OPM e CI sobre o desempenho de qualidade é maior do que o efeito direto de OPM sobre esse desempenho.	Ambos sem significância	Não se aplica

QUADRO 1 – TESTE DAS HIPÓTESES

FONTE: elaborado pelo autor

Como indicadores de consistência interna e validade convergente foram observados a confiabilidade composta (CR) e a variância média extraída (AVE) para cada um dos fatores. Todos os valores foram superiores ao sugerido pela literatura como mostra a Tabela 1. A validade discriminante foi avaliada comparando-se a correlação dos fatores à raiz quadrada da variância média extraída de cada fator (HAIR JR. et al., 2009). Os dados sugerem que os fatores não pertencentes à multidimensionalidade possuem independência entre si, conforme Tabela 2. Dessa forma, tanto a validade convergente, quanto a discriminante são respaldadas no modelo estrutural. Ao avaliar a escala final possibilitada pelo modelo estrutural, são observados valores de confiabilidade (alfa de Cronbach) superiores a ,700 para os construtos OPM (,802), CI (,909) e DI (,917).

Ainda que tenham sido propostas medidas de ajustes globais do modelo recentemente para SEM-PLS, sua própria configuração como uma técnica de predição leva a não utilização desses índices, como apontam Hair Jr. et al. (2014). Como proposição adequada aos mínimos quadrados parciais o teste Q^2 , por meio de *blindfolding*, fornece a relevância das predições do modelo, em que valores acima de zero indicam variáveis com força preditiva relevante (HAIR JR. et al., 2014b). Neste caso, os valores observados para o tamanho da organização e

desempenho de qualidade (DQ) rejeitam a predição do modelo para essas variáveis. Já os demais fatores obtiveram valores superiores a zero com *omission distance* igual a 8.

TABELA 1 – VALIDADE CONVERGENTE DO MODELO ESTRUTURAL

ÍNDICE	PARÂMETRO	VALOR OBSERVADO
A VE OPM	≥ 0,5 - Fornell e Larcker (1981); Hair Jr. et al. (2009)	0,575
A VE GI		0,505
A VE DSI		0,616
A VE RI		0,606
CR OPM	≥ 0,7 - Fornell e Larcker (1981); Hair Jr. et al. (2009)	0,924
CR GI		0,753
CR DSI		0,827
CR RI		0,821
A VE CI	≥ 0,5 - Fornell e Larcker (1981); Hair Jr. et al. (2009)	0,582
CR CI	≥ 0,7 - Fornell e Larcker (1981); Hair Jr. et al. (2009)	0,926
A VE DI	≥ 0,5 - Fornell e Larcker (1981); Hair Jr. et al. (2009)	0,706
CR DI	≥ 0,7 - Fornell e Larcker (1981); Hair Jr. et al. (2009)	0,935

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 2 – VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO ESTRUTURAL

FATOR	CI	DI	DQ	DSI	GI	OPM	RI
CI	0,763						
DI	0,746	0,840					
DQ	0,236	0,185	1,000				
DSI	0,644	0,432	0,239	0,785			
GI	0,519	0,484	0,182	0,504	0,711		
OPM	0,761	0,605	0,241	0,865	0,751	0,758	
RI	0,702	0,580	0,175	0,601	0,464	0,856	0,778

FONTE: dados da pesquisa

Devido aos resultados obtidos da relação entre OPM e CI no desempenho de qualidade, também foi analisada a proposição de indicador alternativo para essa medida. Nesse caso, foi averiguada a diferença entre a meta estabelecida por organização e o atingimento do IDEB, com o intuito de minimizar efeitos de variáveis espúrias que possam prejudicar a conquista de resultados absolutos, uma vez que a meta já considera a condição inicial apresentada por essas organizações. No entanto, os resultados obtidos não alteram o produto realizado por meio da análise anterior.

4.1 Discussão dos Resultados

A partir dos indicadores excluídos verifica-se que os respondentes assumem com dificuldade o desafio da orientação para o mercado, em especial no que se refere à geração e à resposta da inteligência de mercado, como apontam outros estudos na área pública (SIU; WILSON, 1998; WALKER et al., 2011). No entanto, mesmo com a redução de indicadores, a OPM não é apenas um elemento presente no cotidiano público, como também influencia direta e positivamente na capacidade de inovar da organização. Dessa forma, os dados corroboram a proposta do construto como antecedente da inovação (HAN et al., 1998; AKMAN; TILMAZ, 2008; O’CASS; NGO, 2011, 2012; NGO; O’CASS, 2012a) e indicam influência sobre desempenhos de inovação, investigado de forma preliminar na área pública, em conexão com as demais variáveis latentes.

A capacidade de inovação, adequada ao setor de serviços públicos, demonstra-se plausível aos respondentes, ainda que necessite maior direcionamento ao contexto, uma vez que apresenta R^2 moderado. Nesse sentido, a proposição de novas medidas, ao invés da adaptação das escalas pode ser requerida, incluindo a dimensão de tecnologias da informação e comunicação, sugerida na validade de conteúdo. A exclusão de indicadores demonstra que incentivos para a inovação, assim como a cultura por investigar novas possibilidades de ação organizacional estão distantes do contexto analisado.

A capacidade de inovação, assim como a orientação para o mercado investigadas isoladamente reforçam a relação com o desempenho exposta na literatura (TIDD; BESSANT, JOHAN, 2009; LIAO et al., 2011). No entanto, a influência do desempenho de inovação sobre o desempenho de qualidade não foi observado, contrariando modelos anteriores como Weerawardena e O’Cass (2004). Essa discussão pode ser ampliada por futuras pesquisas ao verificar que, embora exista um entendimento da importância da inovação nas escolas, não há uma aplicação ampla desses elementos, sustentada pela exclusão dos indicadores de CI.

Com relação ao desempenho, embora o setor de serviços se sustente em inovações prioritariamente incrementais (HIPPI; GRUPP, 2005; LEKHI, 2007), a distinção entre a natureza radical e incremental não foi observada pelos respondentes. Ou seja, não foram indicadas diferenças estatísticas significativas entre essas classificações. Devido aos carregamentos padronizados, destacam-se como desempenho de inovação nas organizações analisadas tanto o indicador incremental de serviço (,865), quanto o indicador radical de inovação gerencial (,869). Nesse sentido, abre-se uma possibilidade de atuar sobre os construtos a partir da inovação gerencial.

Em acordo com o conceito abrangente de inovação (OECD, 2005), os dados evidenciam que todos os indicadores mostraram-se válidos para o modelo. Ou seja, a relação entre OPM e CI repercute positivamente não apenas na inovação de serviços e processos, como também na inovação gerencial e de marketing e mercado, o que reforça a investigação de desempenhos mais amplos de inovação neste contexto, diferentemente de propostas anteriores (eg. THE GALLUP ORGANIZATION, 2011).

Em resumo, observa-se que embora o modelo não seja integralmente válido, devido às causalidades propostas para o desempenho de qualidade, torna-se pertinente ao avaliar o desempenho de inovação. A característica mediadora parcial da capacidade de inovação (HAN et al., 1998; AKMAN; TILMAZ, 2008; O’CASS; NGO, 2011, 2012; NGO; O’CASS, 2012a) foi substituída por mediação total verificada nesta pesquisa, o que reforça a necessidade da atuação conjunta entre marketing e inovação.

Com relação ao desempenho de qualidade educacional, não foram observadas relações válidas entre antecessores. Esse parece ser o fator apontado por Atuaheme-Gima (1996) em que a variável dependente é ampla ou distante demais para se concentrar em avaliações

pontuais. Além disso, corrobora a visão de Deshpandé e Farley (1996) de que a OPM está mais próxima do desempenho de inovação do que do sucesso organizacional. Contudo, como medida objetiva da área, o indicador não pode ser desconsiderado em avaliações futuras, mas adicionado ao conceito de multidimensionalidade de desempenho (DUBNICK, 2005; POLLITT, 2006; ZHONGHUA; YE, 2012).

5. Considerações Finais

O presente estudo apresenta diversas contribuições acadêmicas e gerenciais. Verifica-se que embora o modelo proposto não se ajuste integralmente à prática administrativa da educação pública, corrobora significativamente na implementação de ações inovadoras de serviço e processo, de práticas gerenciais e de marketing e mercado. Nesse sentido, cabe avaliar outras possibilidades de *outcomes* que não apenas a qualidade objetiva do serviço. A pesquisa possibilita também a gestão dos elementos essenciais ao desempenho de inovação, o que pode orientar tanto a equipe de gestão das organizações em incursões sobre o tema, quanto a adoção de políticas públicas mais abrangentes.

Apesar das escolas apresentarem a disseminação de inteligência de mercado, realizam a partir de uma geração limitada e assumem com fragilidade a respostas às demandas do mercado. O mesmo ocorre para a capacidade de inovação ainda não entendida como aspecto cultural e sem incentivos junto aos profissionais da área, na percepção dos respondentes. Apesar disso, o estudo evidencia que a capacidade de inovação é colocada em prática, mas de forma limitada. No que se refere ao desempenho de inovação, embora haja um esforço em estabelecer comunicação com o público atendido e outras organizações educacionais, a atualização sobre a área e a proposição de novas soluções para problemas que envolvem os usuários não foram verificadas. Nesse sentido, o estudo aponta como alternativas: a geração de inteligência de mercado e o foco em ações de desenvolvimento da capacidade de inovação.

Como contribuição acadêmica, o estudo reforça a efetividade da união entre marketing e inovação sobre o desempenho público, assim como fomenta a discussão sobre novas propostas multidimensionais de desempenho. Apresenta também a possibilidade de replicação do instrumento de coleta em serviços públicos ou a utilização como suporte para novas proposições, ao caracterizar os construtos no contexto educacional.

Os resultados devem ser verificados com base nas limitações apresentadas no estudo como a análise transversal de um único setor da administração pública, o processo amostral e a utilização de itens subjetivos ligados ao desempenho de inovação. Tendo em vista as limitações e os resultados alcançados, são sugeridas abordagens em múltiplos campos da administração pública com o intuito de comparar resultados longitudinais e avaliar as condições de cada setor. Além disso, a parceria entre universidades e organizações pesquisadas pode possibilitar a ampliação de respondentes e adesão a processos probabilísticos de amostragem, incluindo também diferentes indicadores objetivos utilizados pela administração pública, assim como a avaliação do ambiente político e a percepção da sociedade civil.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R.; BESSANT, JOHN; PHELPS, R. Innovation Management Measurement: a review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21–47, 2006.

AKMAN, G.; TILMAZ, C. Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an empirical analysis in turkish software industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 1, p. 69–111, 2008.

- ATUAHENE-GIMA, K. Market Orientation and Innovation. **Journal of Business Research**, v. 35, p. 93–103, 1996.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, p. 1173-1182, 1986.
- BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public sector innovation—From Theory to Measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 133–145, 2013.
- BRASIL. PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE) Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm> Acesso em 01/02/2014.
- BUTLER, P.; COLLINS, N. Marketing Public Sector Services: Concepts and Characteristics. **Journal of Marketing Management**, v. 11, p. 83–96, 1995.
- BUURMA, H. Public Policy Marketing: Marketing Exchange in the Public Sector. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. No.11/12, p. 1287–1300, 2001.
- CAMPBELL, D. T. The Informant in Quantitative Research. **The American Journal of Sociology**, v. 60, No. 4, p. 339-342, 1955.
- CERVERA, A.; MOLLÁ, A.; SANCHEZ, M. Antecedentes and Consequences of Market Orientation in Public Sector. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 11/12, p. 1259–1286, 2001.
- CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WPO. **The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation**. Geneva, Ithaca, and Fontainebleau, 2013.
- COSTELLO, A. B.; OSBORNE, J. W. Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. **Practical Assessment Research and Evaluation**, v. 10, n. 7, p. 1–9, 2005.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.
- DESHPANDÉ, R. & FARLEY, J. U. **Understanding Market Orientation: A Prospectively Design Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1996.
- DEVELLIS, R. F. **Scale Development: theory and applications**. 2nd ed. London, UK: SAGE Publications, 2003.
- DOOREN, W. VAN; BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Performance Management in the Public Sector**. First Edit ed. New York, NY: Routledge, 2010.
- DUBNICK, M. Accountability and the Promise of Performance. **Public Performance & Management Review**, v. 28, n. No.3, p. 376–417, 2005.
- FABRINGAR, L. R.; MACCALLUM, R. C.; WEGENER, D. T.; STRAHAN, E. J. Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. **Psychological Methods**, v. 4, n. 3, p. 272–299, 1999.
- FARIA, A. **Repensando orientação para o mercado no Brasil**. Cadernos EBAPE, v.7. n.1, pp. 72-87, 2009.
- FORSMAN, H. Innovation Capacity and Innovation Development in Small Enterprises. **Research Policy**, 40, 739-750, 2011.
- FOXALL, G. R. Editorial Introduction - Marketing and Innovation: Research and Practice. **Journal of Marketing Management**, v. 3, n. 3, p. 231–237, 1988.
- GAINER, B.; PADANYI, P. The Relationship Between Market-Oriented Activities and Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 854–862, 2005.

- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991.
- HAIR, J. F. J.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. Seventh Ed ed. 2009.
- HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014a.
- HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014b.
- HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. October, p. 30–45, 1998.
- HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on Innovation: a review and agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687–717, 2006.
- HIPP, C.; GRUPP, H. Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies. **Research Policy**, v. 34, p. 517–535, 2005.
- HOGAN, S. J.; SOUTAR, G. N.; MCCOLL-KENNEDY, J. R.; SWEENEY, J. C. Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1264–1273, 2011.
- HULT, TOMAS, M. G.; KETCHEN, D. J.; SLATER, S. F. Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 1173–1181, 2005.
- HURLEY, R. F.; HULT, T. M. G. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42–54, 1998.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. The Increasing Importance of Public Marketing: Explanations, Applications and Limits of Marketing within Public Administration. **European Management Journal**, v. 27, p. 197–212, 2009.
- KINDSTROM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 1063–1073, 2013.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. XXX, n. Nov., p. 467–77, 1993.
- LAING, A. Marketing in the Public Sector: Towards a Typology of Public Services. **Marketing Theory**, v. 3, n.4, p. 427–445, 2003.
- LEKHI, R. (RESEARCH R. L. **Public Service Innovation**. London, UK, 2007.
- LIAO, S.-H.; CHANG, W.-J.; WU, C.-C.; KATRICHIS, J. M. A Survey of Market Orientation Research (1995–2008). **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 301–310, 2011.
- LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos Internacionais sobre Inovação no Setor Público: Como a Teoria da Inovação em Serviços pode Contribuir? **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 385–401, 2012.
- LIN, R.-J.; CHEN, R.-H.; CHIU, K. K. Customer Relationship Management and Innovation Capability: An Empirical Study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 1, p. 111–133, 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLLER, K.; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service Innovation Myopia. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 31–48, 2008.

MORGAN, N. A. Marketing and Business Performance. **Journal of Academic Marketing Science**, v. 40, p. 102–119, 2012.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market Orientation and Performance of Export Ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of Academic Marketing Science**, v. 39, p. 252–269, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures: issues and applications**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.

NGO, L. V.; O’CASS, A. In Search of Innovation and Customer-Related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861–877, 2012a.

NGO, L. V.; O’CASS, A. Performance Implications of Market Orientation, Marketing Resources, and Marketing Capabilities. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 1-2, p. 173–187, 2012b.

O’CASS, A.; NGO, L. V. Winning Through Innovation and Marketing: Lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1219–1329, 2011.

O’CASS, A.; NGO, L. V. Creating Superior Customer Value for B2B Firms Through Supplier Firm Capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 125–135, 2012.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. Paris, France, 2005.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. No. 3, p. 179–191, 1993.

POLLITT, C. Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, p. 25–44, 2006.

PREACHER, K. J.; HAYES, A. F. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. **Behavior Research Methods**2, v. 40, No. 3, p. 879–891, 2008.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. **Journal of Management**, v. 35, No.3, p. 718–804, 2009.

RUEKERT, R. W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p. 225–245, 1992.

SAAL, F. E.; DOWNEY, R. G.; LAHEY, M. A. Rating the Ratings: assessing the psychometric quality of rating data. **Psychological Bulletin**, 88, p. 413–428, 1980.

SALAZAR, M.; HOLBROOK, M. B. A Debate on Innovation Surveys. **Science and Public Policy**, v. 31, n. No.4, p. 254–266, 2004.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SIU, N. Y. M.; WILSON, R. M. S. Modelling Market Orientation: An Application in the Education Sector. **Journal of Marketing Management**, v. 14, p. 293–323, 1998.

SOBEL, M. E. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S Leinhardt (Ed.), **Sociological Methodology**. Washington, DC: American Sociological Association, p. 290–312, 1982.

THE GALLUP ORGANIZATION. **Innobarometer 2010 - Analytical Report: Innovation in Public Administration**. Budapest, HU, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, JOHAN. **Manning Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Fourth Ed. ed. John Wiley & Sons, 2009.

TRIPSAS, M.; GAVETTI, G. Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1147–1161, 2000.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **BRICS: Construir a Educação para o Futuro**. França, 2014.

VALLADARES, P. S. D. DE A.; VASCONCELLOS, M. A.; SERIO, L. C. DI. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598–626, 2014.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.

VINZI, V. S.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications**. Springer, 2010.

WALKER, R. M.; BREWER, G. A.; BOYNE, G. A.; AVELLANEDA, C. N. Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? **Public Administration Review**, , n. Sep/Oct, p. 707–717, 2011.

WEBSTER, F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1–17, 1992.

WEERAWARDENA, J.; O’CASS, A. Exploring the Characteristics of the Market-Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 419–428, 2004.

ZHAO, X.; LYNCH JR., J. G.; CHEN, Q. Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. **Journal of Consumer Research**, v. 37, No. 2, p. 197–206, 2010.

ZHONGHUA, C.; YE, W. Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement. **Physics Procedia**, v. 25, p. 793–799, 2012.

APÊNDICE 1 – ADEQUAÇÃO DAS ESCALAS

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

GI_1) Nessa escola, nos encontramos com pais e alunos no mínimo uma vez por ano para verificar quais serviços eles precisarão no futuro.

GI_2) Nessa escola, nós realizamos pesquisas ou buscamos informações sobre educação.

GI_3) Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências dos nossos alunos sobre o serviço que oferecemos.*

GI_4) Nós buscamos entender o que os alunos acham da qualidade dos nossos serviços.

GI_5) Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais na educação no contexto em que atuamos (ex. tecnologia, regulações, melhores práticas de outras escolas).*

GI_6) Nós revisamos periodicamente as mudanças externas à escola para ver como elas afetam o público que atendemos.

DI_1) Nós temos reuniões pelo menos uma vez por trimestre entre as unidades de educação do município para discutir tendências na área de atuação e seus desenvolvimentos.

DI_2) As pessoas responsáveis pelo contato direto com o público dedicam tempo para discutir necessidades futuras desse público com outros profissionais da escola.

DI_3) Quando alguma situação importante ocorre na educação do Estado em contato com o público atendido, essa informação é conhecida por todos os profissionais da escola em um curto período de tempo.

DI_4) Os dados sobre a satisfação do público atendido são disseminados em todos os níveis desta escola de forma regular.

DI_5) Quando outras instâncias educacionais descobrem algo sobre o contexto em que a escola atua, elas são lentas para alertar as escolas.

RI_1) Nós demoramos para responder frente às propostas oferecidas ao nosso público por outras escolas (ex. mais serviços, tempo integral, acesso facilitado, segurança). *

RI_2) Por uma razão ou outra, tendemos a ignorar as mudanças relacionadas ao público que atendemos e que estão presentes no serviço prestado pela escola. *

RI_3) Periodicamente, revisamos o serviço oferecido para adequar às necessidades do público atendido pela escola.

RI_4) Várias instâncias educacionais do Estado, incluindo as escolas, se reúnem periodicamente

para planejar uma resposta sobre as mudanças que afetam o público atendido.

RI_5) Caso observássemos que o público atendido estivesse preferindo outras escolas ou a realização de outras atividades, responderíamos rapidamente com alguma ação.

RI_6) As diferentes atividades existentes nessa escola são bem coordenadas.

RI_7) Reclamações feitas pelo público atendido são muitas vezes deixadas de lado. *

RI_8) Mesmo que fizéssemos um grande planejamento contemplando o público atendido em relação às questões internas e externas não conseguiríamos implementar em tempo. *

RI_9) Quando descobrimos que o público atendido gostaria de modificar algo na escola, todos fazem esforços para realizar essa mudança.

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

ISP_1) Estimulamos nossos professores na adoção de práticas diferentes e acompanhamos a implementação dessas inovações.

ISP_2) Recompensamos formalmente as melhores práticas da equipe, valorizando atividades e profissionais de destaque.

ISP_3) Procuramos oferecer serviços totalmente novos aos nossos alunos e comunidade, além daqueles tradicionalmente oferecidos pelas escolas.

ISP_4) Buscamos melhorar serviços já existentes, tornando-os mais adequados ao público atendido.

ISP_5) Os profissionais da escola buscam novos modos de realizar as atividades em cada uma das áreas.

ISP_6) Quando penso em inovação na escola, atribuo essa característica mais a todos os profissionais envolvidos na entrega do serviço do que a pessoas específicas da equipe.

IG_1) Buscamos a melhoria contínua de procedimentos de gestão nas escolas.

IG_2) Temos abertura para novos procedimentos gerenciais na escola.

IG_3) Aplicamos alterações nas atividades de rotina, sugeridas por profissionais da escola que estão em contato direto com o público.

IG_4) Quando penso na equipe de gestores da escola (diretores, coordenadores e supervisores), acredito que todos colocam em prática novas formas de realizar suas atividades para melhorar resultados.

IMM_1) Procuramos novas soluções para os problemas do público atendido.

IMM_2) A equipe da escola se mantém atualizada com os avanços da área educacional.

IMM_3) Entendemos as ações que diminuem o custo percebido pelo público atendido (menor esforço financeiro, menor esforço emocional, menor esforço físico).

MM_4) Compreendemos as ações que tornam mais convenientes o serviço para o público atendido (atendimento mais rápido, evitar deslocamentos, oferta de horários diversificados, serviços disponíveis no ambiente escolar, entre outros).

IMM_5) Procuramos nos comunicar com o público atendido de diferentes formas.

IMM_6) Divulgamos o trabalho desenvolvido na escola por meio de comunicações formais com diferentes públicos (núcleos regionais, secretarias, equipe docente, equipe discente, comunidade, entre outros).

DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

REI_1) No último ano, implementamos serviços totalmente novos.

REI_2) No último ano, implementamos melhorias significativas nos serviços já disponibilizados.

REI_3) No último ano, implementamos práticas de gestão totalmente novas.

REI_4) No último ano, implementamos melhorias significativas nas práticas de gestão já utilizadas



REI_5) No último ano, implementamos práticas totalmente novas para ampliar a conveniência, o custo e a comunicação dos nossos serviços.

REI_6) No último ano, implementamos melhorias significativas nas práticas já utilizadas para ampliar a conveniência, o custo e a comunicação dos nossos serviços.