



## MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DA COMPETITIVIDADE.<sup>1</sup>

*Sérgio Luís Costella<sup>2</sup>.*

O objetivo principal é identificar e descrever quais são as competências organizacionais das Agências da Previdência Social (APS) pertencentes à Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS de Passo Fundo/RS, segundo a percepção do grupo gestor, que são determinantes para garantir a performance superior. O estudo possui características peculiares, pois foi realizado em uma organização pública. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, a qual teve início por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, bem como a realização de entrevistas com perguntas abertas com treze servidores (dez chefes de APS e três servidores que trabalham na Gerência Executiva). A partir dos dados coletados foram identificados dezesseis recursos estratégicos, os quais foram agrupados por semelhança de assunto, resultando em sete recursos estratégicos essenciais. Tais recursos foram submetidos a três entrevistados (um chefe de APS e dois servidores da Gerência Executiva) para a realização dos três testes de Prahalad e Hamel (valor percebido; diferenciação entre os concorrentes e capacidade de expansão) para ratificar quais deles se tornariam competências essenciais. Como resultado identificou-se seis competências essenciais: 1) investimentos em educação continuada e capacitação; 2) excelência no atendimento: agilidade, cultura da qualidade, eficiência, resolutividade; 3) relacionamento interpessoal: trabalho em equipe e troca de experiências (internamente e entre Agências); 4) gestão da tecnologia da informação: aperfeiçoamento e expansão dos sistemas e dos canais remotos; 5) gestão estratégica de pessoas: ética; competência; responsabilidade; conhecimento dos objetivos da organização; comprometimento; visão sistêmica; flexibilidade (gerenciamento da demanda/serviço); participação do servidor nas decisões; planejamento das atividades; e 6) Programa de Educação Previdenciária – PEP. Essas competências foram individualmente descritas, para melhor compreensão. Também, foram identificados os processos (recursos), rotinas e as competências específicas do conjunto das Agências e; os principais entraves/dificuldades em termos de competência que prejudicam a performance superior da organização. O estudo permitiu a inferência do autor da pesquisa de modo a indicar uma agenda de incorporação de competências, que servem como sugestões. Foi possível utilizar o referencial teórico baseado em empresas privadas para determinar as competências essenciais de uma organização pública. Dentre os quatro modelos de vantagem competitiva, verificou-se que a abordagem das capacidades dinâmicas é uma mescla das quatro teorias, portanto, mostrou-se mais completa e com poder explicativo mais consistente. Ainda, verificou-se que as competências essenciais possuem mais aderência com a abordagem das capacidades dinâmicas do que com as demais abordagens. Por fim, os resultados da pesquisa podem possuir pontos em comum com diversas Gerências Executivas no Brasil e ainda coadunam com as atuais diretrizes da organização estudada. Por isso, esse estudo pode ser extremamente útil na revisão do Planejamento Estratégico do INSS 2009-2015, justificando a disseminação das competências essenciais para toda a organização. Ainda, permitiu que outros estudos possam corroborar a tese de que as abordagens desenvolvidas para a iniciativa privada possam ser



utilizadas/adaptadas para as organizações públicas, que também possuem um mercado e precisam ser avaliadas pelo resultado, se não econômico, do ponto de vista social.

<sup>1</sup> Projeto de pesquisa realizado no Programa de Mestrado em Desenvolvimento na Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica para o desenvolvimento na UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

<sup>2</sup> Aluno do Programa de Mestrado em Desenvolvimento na Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica para o desenvolvimento na UNIJUÍ.